

Denkpausen

*Inspirationen zu
Management und Leadership*

Edition No. 11

Management School St.Gallen

BETTER BUSINESS

Management School St.Gallen

BETTER BUSINESS

Management School St.Gallen

Fürstenlandstrasse 41
CH – 9001 St.Gallen
Telefon (41) 071 222 51 53
office@mssg.ch | www.mssg.ch

Denkpausen



Seite 8

Macht, Allmacht und ihr Missbrauch

Mac J. Rohrbach



Seite 12

Was Macht aus uns macht

Anna Catherin Loll



Seite 16

Abschied vom Supermann

Philipp Krohn



Seite 20

Die Welt von morgen gehört dem Talentismus

Klaus Schwab



Seite 22

Pardon, wären Sie nicht besser Friedhofgärtner?

Urs von Schroeder



Seite 32

Sind Manager kleine Würstchen?

Im Gespräch mit Rupert Lay



Seite 40

«Das haben wir toll hinbekommen»

Ursula Kals und Julia Löhr



Seite 44

Wer hat an der Uhr gedreht?

Alexander Müller



Seite 48

Jäger und Sammler in Hugo-Boss-Anzügen

Im Gespräch mit Rolf Dobelli



Editorial

Gerade die letzten Monate haben uns wieder einmal dramatisch vor Augen geführt, wie rasch vermeintlich Unantastbare vom hohen Sockel ihrer scheinbaren Allmacht stürzen und mit Schimpf und Schande vertrieben werden können. Macht verheisst süsse Glückseligkeit, entfaltet aber auch oft die Kraft einer zerstörerischen Droge und führt leicht in eine Welt der Illusionen. Kurz ist der Weg von ihrem Segen zum verhängnisvollen Missbrauch. Macht, Allmacht und ihre Stopersteine: ein zentrales Thema in diesen «Denkpausen», mit dem sich *Mac Rohrbach*, *Anna Catherin Loll* und *Philipp Krohn* eingehend auseinandersetzen.

Der Kapitalismus in der gegenwärtigen Form sei aus den Fugen geraten und passe nicht mehr in die heutige Landschaft. Wer das feststellt, ist nicht ein Aktivist der «Occupy»-Bewegung, sondern kein Geringerer als *Prof. Klaus Schwab*. In einem aufrüttelnden Beitrag geisselt der WEF-Gründer die zerstörerischen Auswüchse in der heutigen Wirtschaftswelt. *Urs von Schroeder* wirft der Wirtschaft vor, sie habe sich der Gesellschaft entfremdet, nehme ihre öffentliche Verantwortung nicht mehr wahr und laufe deshalb Gefahr, sich ihres wahren Sinnes zu entleeren.

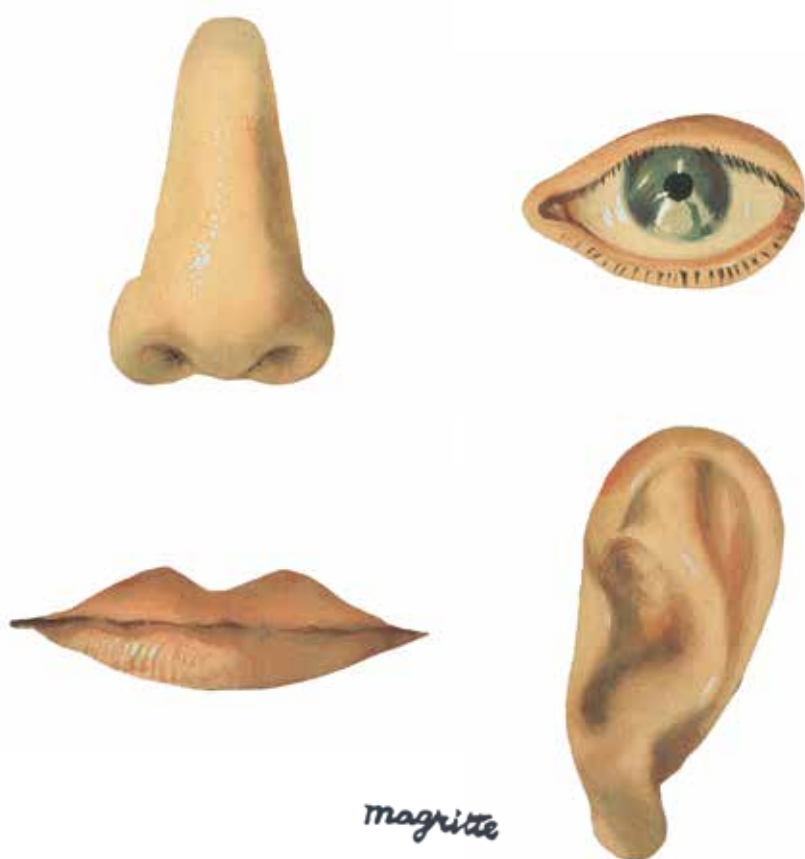
Das Prinzip «Posten, Prämie, Prostitution» scheint noch immer zu funktionieren. Auf der Strecke bleibt die Unternehmenskultur. Zu diesem Schluss gelangen wir auch in einem Gespräch mit dem Wirtschaftsethiker *Rupert Lay* über Führungspersönlichkeiten, überforderte Manager und die verloren gegangene Moral. Teil der Unternehmenskultur ist der Umgang miteinander. Ist Lob der wahre Balsam, um Mitarbeiter bei der Stange zu halten? Oder vielmehr eine Pein? *Ursula Kals* und *Julia Löhr* spüren diesen Fragen nach und sezieren Verhaltensmuster unterschiedlicher Chefs. Quizfrage: Welchem Typus gehören Sie an?

Der Stummfilm «The Artist» hat bei den letzten Oscar-Verleihungen in Hollywood gross abgesehen. Das ist kein Zufall, denn «Retro» ist voll en vogue. Lesen Sie dazu den Beitrag von *Alexander Müller*. Weshalb wir immer wieder fatalen Denkfehlern verfallen und Zusammenhänge sehen, die es gar nicht gibt, erfahren wir von *Rolf Dobelli*. Wahre Anstösse für Denkpausen!

Durch diese Nummer begleiten uns auch künstlerische Motive des wallonischen Surrealisten *René Magritte* (1898–1967). Seine Werke, von denen eine geheimnisvolle Aura ausgeht, haben Generationen von Betrachtern magisch in den Bann gezogen. Doch was versteckt sich hinter ihren Oberflächen? Nehmen Sie sich auch für diese Frage etwas Zeit.

Heidi Bohren

Head of Corporate Communications



«*This is not a pipe*»

Was sehen Sie, wenn Sie das nebenstehende Bild betrachten? Vielleicht eine Pfeife? Falsch! Der belgische Surrealist René Magritte, der es schuf, gab diesem und seinen anderen berühmten Pfeifen-Bildern den Titel «*This is not a pipe*» (dies ist keine Pfeife). Natürlich ist das völlig zutreffend, denn seine Pfeifen sind ja nur Abbilder des Gegenstandes, und ein Abbild ist nun einmal nicht der Gegenstand.

Nach der gleichen Logik ist auch ein Organigramm nicht das Unternehmen, das es darstellt, und eine neue Strategie nicht automatisch die Lösung für Managementprobleme. Auch hier handelt es sich nur um vereinfachte Abbildungen davon, die zahlreiche andere Dimensionen und Wirklichkeiten ausschliessen. Das wissen wir zwar alle, und trotzdem: Sobald Probleme aufkommen und etwas nicht mehr rund läuft, schreien wir als eingefleischte Dynamiker rasch nach einer neuen Strategie. Wahrscheinlich reorganisieren wir auch, begnügen uns jedoch bei der Neuordnung in der Regel damit, die Kästchen im Organigramm umzustellen. Natürlich möglichst so, dass unsere eigenen Kästchen ungefährdet bleiben... Wir pinseln somit – um beim Eingangsbild zu bleiben – nur an den Abbildern unseres Unternehmens herum. Wirklich ändern wird sich dabei kaum etwas. Wir verursachen zwar ein Chaos, das eine Zeitlang sogar nützlich sein kann, letzten Endes bleibt jedoch alles beim Alten. Eingefahrene Verhaltensweisen sind zählebig.

Im Grunde spüren wir alle, dass zur Erhaltung der Lebens- und Handlungsfähigkeit einer grossen Organisation viel mehr gehört, als sich in Grundsatzserklärungen, neuen Strategien, Plänen, Budgets und Organigrammen darstellen lässt. Und trotzdem tun wir nur allzu oft so, als wüssten wir das nicht. Wenn wir etwas ändern wollen, basteln wir an der Strategie herum oder verändern die Struktur. Vielleicht wäre es Zeit, einmal nicht nur an den Abbildern herumzupinseln, sondern an dem, was ist. Vielleicht auch an unserem Verhalten.



This is not a pipe

Magritte



Von einer Droge, die oft die Sinne belämmert und den gesunden Menschenverstand ausschaltet.

Macht, Allmacht und ihr Missbrauch

Macht vermag bei einem Menschen die vornehmsten Eigenschaften hervorzubringen. Leider ist auch das Gegenteil möglich. Macht hat viel mit Verantwortung zu tun, doch was heisst das in Zeiten grassierender Unverbindlichkeiten und der Vollkasko-Mentalität?

Mac J. Rohrbach

Möglicherweise hatten Adolf Hitler, Josef Stalin, Pol Pot oder Saddam Hussein «das Böse» bereits in ihren Genen, das sie später zu rücksichtslosen Machtmenschen machte. Waren sie vielleicht schon von ihrer frühen Kindheit an darauf angelegt, dereinst zu grässlichen Potentaten zu werden? Wohl kaum. Charakterliche Anlagen, unter Umständen auch psychopathische, sind zweifellos schon in unseren Erbanlagen verankert, doch wird keiner als Massenmörder geboren. Fidel Castro liebte das leichte Leben und war als Revolutionär vorerst eher ein Romantiker, der die Sowjetunion verachtete und die Vision eines «Sozialismus mit menschlichem Antlitz» hatte. Er galt als weit weniger radikal als sein Bruder Raúl, der kühle Exekutor in seinem Schatten, oder sein todessüchtiger Gefährte Che Guevara. Hätte er seine Versprechen nach dem Machtantritt nicht vergessen, wäre die Geschichte möglicherweise anders verlaufen. Castros Wandel zum menschenverachtenden Gewaltherrscher fand schleichend statt und wurde nicht zuletzt durch die engstirnige und konfrontative amerikanische Politik begünstigt, die Kuba in die Arme Moskaus und letztlich in die Isolation trieb. Brüche in der eigenen Biografie oder weltgeschichtliche Launen können also genügen, um Machtmenschen in desaströse Bahnen zu lenken. So wie heute den syrischen Augenarzt, der sich zum Schlächter seines Volkes gewandelt hat.

Auf dem Fahrstuhl zur Sonne

Macht per se hat nichts Verwerfliches an sich. Von ihr können sowohl positive als auch negative Wirkungen ausgehen. Entscheidend ist, wie sie genützt wird, wie man mit ihr umgeht, wohin sie führt. Uneingeschränkte Macht – ungebremst durch hemmende demokratische Prozesse – kann Grandioses hervorbringen. Die Kulturgeschichte der Menschheit ist dafür reich an Beispielen. Noch reicher ist sie allerdings an Beispielen, bei denen uneingeschränkte

Macht pervertierte und einen zerstörerischen Lauf nahm. Deshalb hat Macht viel mit (Selbst-)Kontrolle und Verantwortung zu tun. Entscheidend ist, wie sorgfältig man mit ihr umgeht: ob man sie positiv für eine Sache zu nutzen weiss oder ob man sie – meist zu eigenen Zwecken – missbraucht.

Das Streben nach Macht ist bei vielen Menschen der stärkste Motor, der den Ehrgeiz nach sozialem Aufstieg antreibt. Nirgends, ausser in der Politik, ist das durchschaubarer als im Karrierewettbewerb unseres beruflichen Alltages. Ein Platz ganz oben in der Hierarchie, an den Schaltknöpfen des Unternehmens, verspricht nicht nur finanzielle Unabhängigkeit, sondern das «Wohlfühl», über das Schicksal anderer bestimmen zu können.

Gemeuchelt wird noch immer

Wer den Aufstieg schafft, löst sich aus dem namenlosen Heer der Zudienenden und bestimmt jetzt, wo's langgeht. Man hört ihm zu, wenn er spricht, unterbricht ihn besser nicht und hüte sich, sich mit ihm anzulegen. Aus einem Gesichtslosen wird jemand, der allein schon kraft seiner Position Autorität und Anerkennung genießt. In der heutigen Zeit, in der – kräftig angeheizt durch die auf Leitfiguren fokussierten Medien – auch Grossunternehmen auf die führenden Köpfe reduziert werden und das Kollektiv nicht mehr zählt, verstärkt sich das Gefühl der Allgewalt von Spitzenmanagern.

Kein Wunder also, dass der Kampf um diese Macht oft einen erbitterten Wettbewerb entfacht. Auch wenn dabei heute meist kein Blut mehr fliesst wie in früheren Zeiten, intrigiert und gemeuchelt wird vielerorts noch immer fröhlich. Ob Gesinnungen nach der Windfahne ausgerichtet, Werte und Überzeugungen verraten, Weggefährten kaltgestellt, langjährige Freundschaften zerstört werden oder ob geblufft oder geschummelt wird: Der Zweck scheint auch hier oftmals die Mittel zu heiligen. Das muss natürlich nicht die Regel sein. Zum Glück gibt es zahllose Beispiele von charakterlich absolut integren Führungspersönlichkeiten, die ihren Weg mit überzeugenden Leistungen machen und den Sprung nach oben gradlinig und ohne Ränkespiele schaffen.

Eine Reise ins Unbekannte

So interessant wie auch unberechenbar ist immer, was Macht aus Menschen macht. Erstaunlich, wie viele, die auf ihrem Weg nach oben ihren verbissenen Ehrgeiz kaum zu zügeln wussten oder sich in einer Rolle als knallharte Macher gefielen, zu ganz anderen – oft sogar milden – Menschen mutieren, wenn sie ihr Ziel erreicht haben. So, als sei plötzlich die Last eines schweren Panzers von ihnen abgefallen, wandeln sie sich zu empathischen Persönlichkeiten, die zwar unverhohlen ihre Macht geniessen, ihre Führungsrolle aber sorgfältig und umsichtig wahrnehmen. Befreit vom Karrierestress, können sie jetzt offenbar Qualitäten entfalten, die bisher verborgen blieben.

Leider ist Macht nicht allen gleicherweise zuträglich. Auf viele wirkt sie wie eine Droge, die ihre Sinne belämmert und ihr gesundes Urteilsvermögen durcheinanderbringt. Sie laufen latent Gefahr, vom Boden der Wirklichkeit abzuheben und in nicht mehr zugängliche Sphären zu entschwinden. Während Macht bei den einen positiven Eigenschaften zum Durchbruch verhilft, gewinnen bei anderen – wenn sie einmal an die Spitze der Hierarchie gelangen und ihre Autorität nicht mehr durch Vorgesetzte behindert wird – negative Züge die Oberhand. Sie werden zu misstrauischen Kontroll-Freaks, neben denen brillante Köpfe keinen Platz haben. Oder sie werden

selbstherrliche Egomane, rechthaberische Alleswisser mit diktatorischen Zügen oder gar gefürchtete Despoten. Das Tragische ist dabei, dass sie so sicher auf ihren Posten sitzen, dass es meist einen Total-Crash braucht, um sie aus ihren Sesseln zu heben.

Von Samurai und flüchtenden Kapitänen

Macht hat, wir haben das bereits festgestellt, sehr viel mit Verantwortung zu tun. Doch was heisst dieser Begriff in unseren Zeiten der zerbröckelnden Werte und der grassierenden Unverbindlichkeiten? Das Konzept der Verantwortung ist mit der Aufklärung im späten 18. Jahrhundert entstanden, in einer Epoche, die dem Individuum erstmals Autonomie zugestand und in der moralische Regeln nicht mehr als natur- oder gottgegeben akzeptiert wurden. Dieses behielt lange Zeit seine Gültigkeit, doch wurde seine Definition im Zuge der emanzipatorischen Bewegung immer schwieriger. Schon Nietzsche sprach davon, dass die Idee der Selbstverantwortung in letzter Konsequenz zu einer Gesellschaft jenseits von Gut und Böse führe. Heute erleben wir nicht nur, dass Verantwortung ihre moralischen Standbeine verliert und sich damit aushöhlt. Wir erleben auch, dass es in einer immer komplexer vernetzten Welt immer schwieriger wird, Verantwortlichkeiten einzelnen Individuen zuzuschreiben.

Viele streben zur Glückseligkeit versprechenden Macht, erklären auch grossmündig ihre Bereitschaft, Verantwortung übernehmen zu wollen, doch tun sie das wirklich? Und auch mit den damit verbundenen Risiken? Es macht den Anschein, als seien wir auch hier im Vollkasko-Zeitalter angelangt. Der Direktor der AKW-Betreiberin Tepco, die jahrelang Sicherheitsmängel verschleppt hatte, nahm zwar nach der Katastrophe von Fukushima seinen Hut, aber mit einem goldenen Handshake, was einen Aufschrei in der Bevölkerung zur Folge hatte. Früher hätte der Mann zur Wiederherstellung seiner Ehre wohl Harakiri begehen müssen, doch auch in Japan scheinen die Regeln der Samurai in Vergessenheit geraten zu sein. Beim Untergang der «Titanic» vor hundert Jahren hielt Captain Smith bis zum Schluss die Stellung auf dem sinkenden Schiff und ging somit als Letzter unter. Capitano Schettino, der in diesem Jahr die «Costa Concordia» in die Katastrophe führte, gefiel sich zwar in der Rolle als «Herrscher» mit allmächtiger Befehlsgewalt über 4000 Seelen, stahl sich aber als einer der Ersten in Zivilkleidern von Bord. Die Parallelen und zugleich Unterschiedlichkeiten dieser zwei Havarien stehen geradezu sinnbildlich für den moralischen Wertewandel im Laufe eines Jahrhunderts.

Ein Leben über den Gesetzen

Es gehört zu den Eigenarten der Macht, dass dort, wo sie ausgeübt wird, eine sehr dünne Luft herrscht. Hohe Verantwortungsträger leben meist im Vakuum eigener Welten: gut geschützt, noch besser beschützt von den Widrigkeiten des Lebens, die sich fern von ihnen abspielen. Was zu ihnen durchdringt, ist meist geschönt, gut gefiltert und so angenehm temperiert, damit sie möglichst ungestört bleiben. So koppeln sie sich – gewollt oder ungewollt – immer mehr von den Realitäten ab und laufen Gefahr, Opfer von Trugbildern zu werden, an die sie letztlich selber glauben. Weil sie fast ausschliesslich in der geschützten Welt von Gleichrangigen leben, sind sie auch anfällig dafür, die Proportionen im Vergleich zu Normalsterblichen aus den Augen zu verlieren.

Korruptiert Macht, wie oft behauptet wird? Weil (All-)Mächtige selten Widerspruch erfahren, erliegen sie leicht der Illusion,

dass allgemeine Regeln für sie nicht gelten und, im Extremfall, dass sie über dem Gesetz stünden oder dieses – so wie Silvio Berlusconi – sogar zum eigenen Nutzen zurechtbiegen könnten. Wie stark sie sich vom allgemeinen Rechtsempfinden entfernen und von ihrer Unfehlbarkeit überzeugt sein können, zeigen die Reaktionen von Dominique Strauss-Kahn oder Christian Wulff, die sich keines Fehlverhaltens bewusst waren und sich vor allem als Opfer von Verschwörungen und der Medien sehen. In den Dimensionen des Schweizer Nationalbankpräsidenten Philipp Hildebrand mag eine private Devisentransaktion von einer läppischen halben Million Franken ein kaum nennenswertes Kleingeschäft gewesen sein, doch zeigt gerade dieser Fall, in welcher abgehobenen eigenen Sphären sich Verantwortungsträger seines Kalibers bewegen.

Macht ist kein Rosinenpflücken

Weder Hitler, Stalin noch Saddam Hussein wären je auf die Idee gekommen, dass sie ihre Macht verantwortungslos ausübten. Sie waren vielmehr davon überzeugt, im Auftrag einer höheren Mission eine historische Verantwortung zum Segen der Menschheit übernommen zu haben. Darum ist die Gleichsetzung von Macht und Verantwortung nicht ganz unproblematisch. Glaubhaft als Symbiose ist sie nur, wenn Verantwortung auch im altruistischen Sinne verstanden wird, mit allen Elementen, die der Begriff in sich birgt: mit ethischen und moralischen Vorbildverpflichtungen, der Verpflichtung, für Verfehlungen geradezustehen und – in ultimativer Konsequenz – eben auch als Letzter vom sinkenden Schiff zu gehen.

Es kann somit nicht sein, dass Verantwortungsträger nur die Früchte ihrer Macht ernten, ihrer Haftung jedoch entbunden werden und die Kosten ihrer Havarien von der Öffentlichkeit zu übernehmen sind. Und ebenso wenig darf es sein, dass Verursacher von Katastrophen ungeschoren davonkommen und sogar noch ein bequemes Sitzpolster für ihren «leider unvermeidlichen» Abgang bekommen.



Der Autor

Mac J. Rohrbach ist verantwortlicher Leiter für internationale Management Education bei der Management School St.Gallen. Die Beratung in Strategieentwicklung und Finanzmanagement gehört zu seinen Schwerpunkten. Seine vielfältige Erfahrung basiert auf einer langjährigen Beratungs- und Schulungsaktivität für international tätige Unternehmen und Organisationen. Aktuelles Wissen zu vermitteln, positive Erfahrungen weiterzugeben und Management-Laufbahnen zu fördern, erfüllt ihn mit besonderer Leidenschaft. Kontakt zum Autor: m.rohrbach@mssg.ch



«Macht verändert den Charakter. Sie kann Karrieren zerstören und Unternehmen lähmen. Durch den Einzelnen ist das kaum zu verhindern. Klare Regeln muss das Management schaffen.»

Was Macht aus uns macht

Kaum jemand erwischt den Fahrstuhl nach oben, der sich durch Asozialität und Rücksichtslosigkeit auszeichnet. Auch in den Chefetagen sind offene und umgängliche Menschen gefragt. Doch warum mutieren bisher angenehme Kollegen oft zu selbstverliebten Herrschsüchtigen oder gar Despoten, wenn sie an die Hebel der Macht gelangen?

Anna Catherin Loll

Gib einem Menschen Macht, und du erkennst seinen wahren Charakter, lautet ein geläufiges Sprichwort. Falsch, sagen Psychologen. Nicht der wahre Charakter werde dann sichtbar, sondern ein neuer. «Wenn Sie in eine Position mit Macht kommen, dann kommen Sie in eine neue Situation. Sie sind nicht mehr der alte Mensch», sagt etwa Philip Zimbardo, emeritierter Professor für Psychologie an der amerikanischen Stanford University. «Jeder kann gut oder böse werden.»

Zimbardo wurde berühmt durch das Stanford-Gefängnis-Experiment, das er 1971 mit Freiwilligen an der Psychologischen Fakultät der Universität in Kalifornien durchführte. Es endete in einem Desaster. Die sorgsam ausgesuchten und auf geistige Durchschnittlichkeit und Gesundheit getesteten Teilnehmer mutierten bis auf wenige Ausnahmen zu machtbesessenen Wärtern und unterwürfigen, sich erniedrigenden Gefangenen. Sogar Zimbardo selbst liess sich vom Experiment vereinnahmen. Obwohl er es die ganze Zeit leitete, filmte und Interviews führte, musste ihn eine ehemalige Doktorandin auf Entgleisungen aufmerksam machen. Inzwischen ist er einer der bekanntesten Erforscher der Macht. Unter anderem war er Gutachter für die Folterer von Abu Ghraib. «Macht verändert unweigerlich, zum Guten oder zum Schlechten», formuliert er seine These. Leider meist zum Schlechten. Das gilt nicht nur in der Gefängnissituation.

Schädigt Macht die Hirne?

Auch in Unternehmen kann Macht korrumpieren, Karrieren zerstören und den Erfolg ernsthaft behindern. Ethisch fragwürdige Praktiken zur Machtsicherung mündeten zum Beispiel im Fall der Deutschen Telekom und der Deutschen Bahn in Bespitzelungen. Bei Siemens, MAN und VW halfen Manager ihrem Erfolg mit Schmiergeldzahlungen aus schwarzen Kassen nach. Ob in der HSH Nordbank unliebsame Manager mit unsauberen Methoden aus ihren Ämtern gedrängt wurden, wird noch heftig diskutiert.

«Machtbeziehungen gibt es überall, in jedem sozialen Gefüge», sagt Erich Witte, Professor für Sozialpsychologie an der Universität Hamburg. «Und nur in den seltensten Fällen kann jemand Machtmissbrauch widerstehen.» Wenn ein Mensch erst einmal Macht bekomme, falle es äusserst schwer, sie nicht zum eigenen Vorteil einzusetzen. Egal, wie freundlich und hilfsbereit die Person vorher gewesen sei. Es handle sich dabei um einen evolutionär begründeten Mechanismus, der automatisch ablaufe, wenn man nicht bewusst dagegen ankämpfe. Doch genau das scheint für viele Machthabende unmöglich zu sein. Psychologen sprechen von dem «Paradoxon der Macht».

Gewöhnlich erhält niemand Macht, weil er unfreundlich, despotisch und rücksichtslos ist. Im Gegenteil. Besonders leicht steigen die Kollegen auf, die beliebt sind. Anstatt hilfsbereit, ehrlich und offen zu bleiben, werden sie nach der Beförderung aber plötzlich herrisch und unzugänglich. Sachliche Kritik wird dann nicht mehr als potenziell konstruktiv empfunden, sondern als böswilliger Versuch einer Demontage. Fähige Mitarbeiter werden als Konkurrenten identifiziert und abgesägt, um den Olymp der eigenen Macht zu sichern. Teure Geschäftsessen, Sekretärinnen, der Oberklassewagen und ein grosses Büro – der Machthabende grenzt sich zunehmend von seinen Mitarbeitern ab. Besonders effektiv sind dabei lange Wartezeiten. Unkompliziert an Termine mit dem Chef kommen dann nur noch Leute, die dieser zu seinem inneren Zirkel zählt und die seine Macht stützen. Solche Verhaltensmuster tragen pathologische Züge. Der Psychologe Dacher Keltner von der Universität Berkeley hat herausgefunden, dass sich Menschen mit Macht tendenziell wie Menschen mit einem Hirnschaden benehmen. «Man kann Machterfahrung als einen Vorgang beschreiben, bei dem jemand einem den Schädel öffnet und den Teil rausnimmt, der besonders wichtig für Empathie und sozial angemessenes Verhalten ist», erklärt er.

Ohne Macht bewegt sich (fast) nichts

In einem Unternehmen lässt sich Macht entweder auf eine Funktion oder auf persönliche Attribute zurückführen. Über die Funktion kann etwa eine Führungskraft Ressourcen verteilen und Mitarbeiter bestrafen oder belohnen. Fachkompetenz, Beliebtheit und eventuell Charisma wiederum sind Eigenschaften, mit denen sich Macht auch ohne hervorgehobene Position erreichen lässt. Oder in der klassischen Definition des Soziologen Max Weber «durch die Möglichkeit, den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen». «Ist die Persönlichkeit sehr charismatisch, können andere Machtaspekte vernachlässigt werden», schreibt Erich Witte dazu. Ohne ein gewisses Machtstreben aber komme niemand in leitende Positionen. Denn Kompetenz allein reicht nicht. Sie muss auch von anderen wahrgenommen werden.

Michael Paschen von der Personalberatung Profil M sieht nichts Verwerfliches darin. «Nach Macht zu streben, ist etwas zutiefst Menschliches», betont er. «Denn Macht bedeutet Freiheit.» Dass Macht den Charakter verändere, findet er nicht grundsätzlich bedenklich. So wirke schliesslich jede andere einschneidende Erfahrung auch. «Macht ist wichtig, wenn man Ziele verwirklichen will, die über die eigene Kraft hinausreichen», erklärt er. «Wenn man Ziele verfolgt, für die man Kräfte bündeln muss. Ohne Macht wäre auf der Erde noch nichts Bedeutendes geschaffen worden.» Eine gute Führungskraft müsse deshalb geradezu zwingend über eine milde Form von Narzissmus verfügen. «Sie müssen Ihre Wahr-

heiten gegen andere verteidigen können. Wie wollen Sie sonst neue Produktideen umsetzen oder Strukturreformen erfolgreich einführen, wenn Sie ständig zweifeln und angreifbar sind?»

Ein Problem werde diese Art der Selbstverliebtheit erst dann, wenn sie überhandnehme. «Sie sind ja nicht Führungskraft, weil Sie ein Genie sind», argumentiert Paschen. «Sondern weil Sie eine Rolle spielen. Aber das vergessen Sie, wenn Ihnen die Macht zu Kopf steigt.» Es geht dann nicht mehr darum, das Unternehmen voranzubringen, sondern nur noch um die eigenen Ideen, die eigene Karriere. «Ein guter Vorgesetzter sagt dagegen: Ich habe hier eine neue Idee. Argumentiert mal kräftig dagegen, um Schwachstellen zu entdecken.» Dafür sei jedoch Distanz zur eigenen Person nötig. Genau die hätten viele Machthabende aber verloren, auch wenn sie selbst ganz anderer Meinung sind. «Niemand glaubt, etwas Schlechtes zu tun», erklärt Zimbardo. «Jeder wird sich immer davon überzeugen, dass sein Handeln berechtigt und gut ist.»

Was passiert also mit uns, wenn wir Macht bekommen? Viele Regeln, die vorher noch galten, sind dann mit einem Mal obsolet. Wenn uns niemand mehr vorschreibt, woran wir uns halten sollen, woran orientieren wir uns dann? Vor allem dann, wenn die eigenen Ideen bisher dem Unternehmen so viel Erfolg eingebracht haben? Wann boxen wir ein visionäres Projekt zu Recht auch gegen Widerstände durch? Wann dagegen gehört die eigene Vision in den Papierkorb?

Der Weg zum Machtmissbrauch ist kurz

Immer wieder gilt es auch im Arbeitsalltag, die feine Linie zwischen Machtgebrauch und Machtmissbrauch zu erkennen und einzuhalten. Fehlschläge hätten nichts mit Charakterschwäche zu tun, tröstet Philip Zimbardo, der Psychologe aus Stanford. Entscheidend sei vielmehr, ob eine Organisation für diese Fälle Regeln aufstelle oder dies versäume. «Damit ist keinesfalls das Verhalten Einzelner zu entschuldigen. Aber man kann nicht einfach von vereinzelt, geradezu zufällig auftretenden schwarzen Schafen sprechen.» Denn wenn ein gewisses Getriebensein die Voraussetzung für Höchstleistungen ist, wie Personalberater Paschen sagt, dann können sich Führungskräfte vor ihrer eigenen Veränderung zum tyrannischen Boss selbst kaum schützen. «Wenn es Ihnen in einem entspannten Sinne gut geht und Sie nichts Grosses wollen, sitzen Sie mit Ihren Pantoffeln am Kamin. Das ist schön, aber solche Leute braucht ein Unternehmen nicht als Führungskraft.»

Institutionalisierte Transparenz und Offenheit, regelmässig eingefordertes Feedback auf allen Ebenen: Das sind die Schutzvorkehrungen, die Philip Zimbardo für den Drahtseilakt zwischen notwendigem Machtgebrauch und folgenschwerem Machtmissbrauch empfiehlt. Damit das Rezept fruchtet, dafür ist nach seiner Überzeugung die Ausübung von Macht sogar unumgänglich: Nur ein Top-down-Prozess verspreche Erfolg. Die Selbstreflexion der Manager reiche nicht aus. «Wichtig ist, dass die Unternehmensleitung das als Erstes kommuniziert und nachhält.»



Die Autorin

Anna Catherin Loll arbeitet seit 2006 als freie Journalistin für den «Spiegel», die «Neue Zürcher Zeitung» und die «Frankfurter Allgemeine Zeitung» mit Schwerpunkt auf Management- und Karrierethemen sowie investigativen Recherchen. Kontakt zur Autorin: office@mssg.ch





«Was andere machten, war immer falsch. Gerhard Schröders Meinungsfreude war unerschütterlich. Ich habe nie erlebt, dass er Fragen stellte.»

Abschied vom Supermann

In vielen Führungsetagen regieren immer noch herrische Egozentriker, die wissen, wo's langgeht, die nicht zuhören können und selbstherrlich entscheiden. Auf die Mitarbeiter und das Umfeld wirkt ihr Verhalten wenig inspirativ. Sind Alphetiere überhaupt geeignete Chefs? Meist haben sie in ihrer Selbstverliebtheit keine Ahnung, wie sie wirken.

Philipp Krohn

Der Auftritt ist unvergessen. Nach einer nicht für möglich gehaltenen Aufholjagd trat Gerhard Schröder am 18. September 2005 in der Elefantenrunde im Fernsehen auf. Berauscht vom eigenen relativen Erfolg und von der vagen Aussicht, sogar die stärkste Fraktion im Bundestag zu stellen, trumpfte der noch amtierende Bundeskanzler am Wahlabend auf. Er massregelte die Moderatoren, verhöhnte seine politischen Gegner und gab seiner Herausforderin Angela Merkel zu verstehen, dass sie ihn nicht ablösen könne. «Niemand ausser mir ist in der Lage, eine stabile Regierung zu bilden», spottete er, halb triumphierend, halb im Wissen, das Amt in einer möglichen grossen Koalition damit für Merkel noch teurer zu machen.

Schröder, der niemals einem Vorgesetzten zuarbeiten musste und 15 Jahre die Verantwortung trug, erhob einen Anspruch darauf, dass sich daran selbst durch die Schwäche seiner SPD bei der Wahl nichts ändern dürfe. Nachher kam es doch anders: Merkel ist bis heute Regierungschefin. Schröders Fernsehauftritt dagegen blieb bis heute eine der eindrucksvollsten Vorführungen des Modells «Alphetier».

Alphetiere werden zum Auslaufmodell

Sechs Jahre später purzeln reihenweise Führungskräfte, die eindeutig diesem Modell zuzuordnen sind. Wenige Monate nach dem Rücktritt von Bundesbankpräsident Axel Weber scheidet auch sein Mitstreiter im Rat der Europäischen Zentralbank, Jürgen Stark, aus dem Amt. Die beiden Nachfolger, Jens Weidmann und Jörg Asmussen, gehören einem anderen Typus an: kommunikativer, weniger konfrontativ, möglicherweise ein wenig biegsamer. Auch in der Unternehmenswelt bahnen sich entsprechende Entwicklungen an: So sind die Tage von Managern wie RWE-Chef Jürgen Grossmann und Josef Ackermann, auch sie klassische Alphetiere, gezählt. Jüngere Konzernlenker wie Martin Blessing (Commerzbank), René

Obermann (Deutsche Telekom) oder Frank Appel (Deutsche Post) geben zumindest nach aussen vor, dem weniger dominanten Typus anzugehören, der mehr auf das Zusammenwirken eines Teams setzt.

In der Fussballnationalmannschaft ist der Wandel längst eingeleitet: Nachdem Michael Ballack von den deutschen Medien jahrelang wider Willen in die Rolle des Leitwolfs gedrängt wurde, erweist er sich gerade in dem Moment als Auslaufmodell, in dem er diese Rolle angenommen hat. Seine Nachfolge als DFB-Kapitän teilte Bundestrainer Joachim Löw demonstrativ auf mehrere Köpfe auf. Er stellt sich den modernen Führungsspieler nicht mehr als Alphatier, sondern als Kommunikator vor.

Der schmale Grat zwischen Erfolg und Absturz

«In Unternehmen haben es die Alphetiere noch nicht so schwer», beobachtet Marion Büttgen, die den Lehrstuhl für Unternehmensführung an der Universität Hohenheim leitet. «Aber da sie gezwungen sind, künftig mehr Frauen in Führungspositionen zu berufen, werden sie nur erfolgreich sein können, wenn sie weniger auf Alphetiere setzen», erklärt sie. Darunter versteht sie Führungskräfte, die von sich selbst eingenommen, sehr ehrgeizig und wenig kooperativ sind, die Verantwortung an sich ziehen und gut delegieren können. Dabei seien sie wenig kritikfähig und dominant. Allzu häufig setzten sie Angst als eines ihrer zentralen Führungsprinzipien ein. «Das sind oft Leute, die sich mehr zutrauen, als sie können. Deshalb stossen sie auch an ihre Grenzen. Dieser Habitus ist bei Frauen seltener», glaubt Büttgen.

«Es gibt definitiv eine Änderung darin, was Mitarbeiter tolerieren und was als Führungsstil effektiv ist», sagt Eddie Erlandson, Mitautor des Buchs «Alphetiere – Der schmale Grat zwischen Erfolg und Absturz im Management». Keineswegs gehe es heute darum, Alphetieren den Weg nach oben zu verbauen. 70 Prozent entsprechen nach wie vor diesem Typus, erklärt der ehemalige Kardiologe, der Führungskräfte coacht. Manager von Texas Instruments oder General Electric sind durch seine Schule gegangen.

Wie Defizite an der Spitze spürbar werden

Alphetiere seien natürliche Führungspersonen, hochintelligent und könnten viel besser mit Verantwortung umgehen als ihre Gegenmodelle, schrieben der Amerikaner Erlandson und seine Mitautorin Kate Ludeman schon 2004 in einem Artikel für die «Harvard Business Review». Sie erführen schon frühzeitig im Leben, dass sie smarter als ihre Mitmenschen seien. Sie dächten so schnell, dass sie anderen nicht zuhören müssten. Durch ihre klare Fokussierung auf messbare Ergebnisse stiegen sie schneller auf als andere. Aber einmal an der Spitze angelangt, fehlt ihnen etwas Entscheidendes: Weil sie die Gefühle ihrer Mitarbeiter nicht beachteten, übersähen sie, welche Wirkung sie mit ihrem fordernden und angsteinflössenden Ansatz hätten. Deshalb benötigten sie ein Coaching, um aus guten Managern sehr gute zu machen, denen es gelingt, Mitarbeiter zu inspirieren.

«Jack Welsh von General Electric fing als klassisches Alphetier der alten Schule an», erklärt Erlandson am Telefon. «Danach entwickelte er sich weiter zu jemandem, der kollaborierte, ohne dabei seine eigenen Stärken aufzugeben.» Auch die Dell-Führungsspitze stellte sich dem Coaching Eddie Erlandsons. Präsident Kevin Rollins erfuhr durch ein 360-Grad-Feedback von seinen Schwächen. Durch seine Meinungsstärke fühlten sich Mitarbeiter eingeschüchtert,

was sie als Grund dafür sahen, dass er sie nicht inspirierte. Auch der Vorstandsvorsitzende Michael Dell stellte sich dem Programm. Mit der Hilfe von «Worth Ethic» schufen beide anschliessend eine kooperativere Unternehmenskultur.

Zuhören können hat mehr Überlebenschance!

Auch Gerhard Schröders Meinungsfreude war unerschütterlich – egal, ob er sich mit einer Sache auskannte oder nicht. «Ich habe nie erlebt, dass er Fragen stellte. Was er machte, war wichtig. Was andere machten, war falsch», erinnert sich Andrea Fischer, die von 1998 bis 2001 unter ihm Gesundheitsministerin war. In einem Gespräch mit Krankenkassenvertretern etwa habe er ihnen schnell klargemacht, was er wollte, obwohl er sich gar nicht mit Gesundheitspolitik beschäftigte. «Wenn Schröder im Kabinett eine Klarstellung zu einem Streitthema für wichtig hielt, sagte er dies vor der offiziellen Tagesordnung. Damit gab er die Linie vor. Das war seine Art, Richtlinienkompetenz zu zeigen», erklärt die ehemalige Ministerin, die infolge der BSE-Affäre ihr Amt abgeben musste. In den Regierungsrunden habe es immer eine klare Hierarchie gegeben: Schröder, Joschka Fischer, Oskar Lafontaine und Otto Schily hatten etwas zu sagen. Wenn die anderen Minister etwas beitrugen, wurden sie schnell ungeduldig. «Sie sind immer wie Alphantiere aufgetreten, immer im Vollgefühl ihrer eigenen Bedeutsamkeit», erinnert sich Fischer. Das sei ihnen aber nur gelungen, weil sie auch das intellektuelle Format mitbrachten. «So ist ja auch Joschka Fischers Rolle bei den Grünen zu erklären», ist seine Namensvetterin überzeugt. «Er hatte stets Einfluss ohne ein Parteiamt, weil er die Kraft dazu hatte. Man musste ihn nicht mögen, aber fand seine Vorschläge trotzdem klug.»

Wer ein Unternehmen erfolgreich führen wolle, müsse künftig auf einen kooperativeren Stil setzen, glaubt Betriebswirtin Marion Büttgen. Entscheidungen, die von vielen mitgetragen würden, seien nachhaltiger. Zudem verlange schon jetzt die künftig wohl wachsende Zahl von Frauen in Aufsichtsräten, dass sie von Vorstandsbeschlüssen auf diese Weise überzeugt werden. Auch in der Politik gebe es mit Arbeitsministerin Ursula von der Leyen oder Niedersachsens Ministerpräsidenten David McAllister Vertreter des neuen Typus. «Allerdings kann dieses Modell in einer Krise auch die schlechtere Besetzung sein», gibt Büttgen zu bedenken. Dem FDP-Chef Philipp Rösler, der sich bewusst nicht als Alphantier positioniert, falle es schwer, in der Krise seiner Partei als starke Führungskraft zu erscheinen. Allerdings schränkt Coach Eddie Erlandson ein: «Der Typ Kommandeur mag in einer Krise effektiver erscheinen. Langfristig wird sich aber der durchsetzen, der auch auf seine Ratgeber hört.»



Der Autor

Der gebürtige Hamburger Philipp Krohn arbeitet seit 2008 in der Wirtschaftsredaktion der «Frankfurter Allgemeinen Zeitung» und berichtet dort schwerpunktmässig über wirtschafts- und sozialpolitische Themen. Für seine Reportagen wurde er bereits mit den Förderpreisen des Georg-von-Holtzbrinck-Preises für Wirtschaftspublizistik und des Ludwig-Erhard-Preises ausgezeichnet, mit einem Auszug aus seiner Magisterarbeit gewann er zudem den Deutschen Studienpreis der Körber-Stiftung.

Kontakt zum Autor: office@mssg.ch





«Wir müssen vom überbordenden Kapitalismus zu einer Marktwirtschaft zurückfinden, bei der Selbstverantwortung und soziale Verpflichtung nicht nur leere Worte sind.»

Die Welt von morgen gehört dem Talentismus

Die Lehren aus der Finanzkrise wurden bis heute nicht gezogen. Mit der Erkenntnis, dass der Kapitalismus in der heutigen Form aus den Fugen geraten ist und nicht mehr in die moderne Welt passt. Die Spitzenkräfte der Wirtschaft täten gut daran, ihr Verhalten grundlegend zu überdenken.

Klaus Schwab

In der letzten Zeit mehrt sich die Kritik am Kapitalismus. Protestbewegungen wie «Occupy Wall Street» empören sich über die Exzesse der Banker, die – so die Meinung der Protestierenden – massgebend für die derzeitige Wirtschaftskrise verantwortlich sind, jedoch offensichtlich nicht zur Verantwortung gezogen werden. Inzwischen solidarisieren sich auch zahlreiche bürgerliche Gesellschaftsgruppen mit den Anti-Kapitalismus-Aktionen und widerspiegeln den weitverbreiteten Frust der Bürger.

Ohne Zweifel treffen diese antikapitalistischen Protestaktionen den Nerv der Zeit. Allerdings: Den Kapitalismus aufgrund seiner unleugbaren Auswüchse nur populistisch zu verdammen, ist nicht genug. Wir brauchen eine tiefergehende Analyse, warum das kapitalistische System in seiner jetzigen Form nicht mehr in die heutige Welt hineinpasst. Bereits nach Ausbruch der Krise im Januar 2009 sagte ich in meiner Eröffnungsrede am Davoser World Economic Forum: «Heute fragen die Menschen überall auf der Welt, wie es dazu kommen konnte, dass durch Gier oder Inkompetenz motivierte Entscheidungen jenseits aller Kontrollmechanismen getroffen werden konnten. Entscheidungen, deren schreckliche Konsequenzen nicht nur die Weltwirtschaft, sondern auch den Durchschnittsbürger erfassten, der seine Rentenansprüche, sein Eigenheim und seinen Arbeitsplatz verlor. Die betroffenen Menschen sind fassungslos, verwirrt, verängstigt und wütend.»

Das Kapital ist nicht mehr der entscheidende Faktor

Damals wurde erwartet, dass die Krise zu einem grundlegenden Überdenken des Verhaltens der Spitzenkräfte in der Wirtschaft und vor allem im Finanzbereich führen würde. Inzwischen sind drei Jahre vergangen, und wir haben die Lehren aus dem Fehlverhalten noch immer nicht gezogen. Das System, das uns in die Krise geführt hat, ist längst überholt, und wir werden die Krise auch langfristig nicht überwinden, wenn wir die Notwendigkeit einer Korrektur weiterhin verleugnen. Der Kapitalismus ist aus drei Gründen reformbedürftig: – Der Kapitalismus ist aus dem Gleichgewicht geraten. Der spekulationsbezogene Einsatz von virtuellem Kapital, im Verhältnis zur

- Verwendung von Kapital in der Realwirtschaft, hat vernünftige Proportionen gesprengt und ist ausser Kontrolle geraten. Finanzoperationen zum Risikoausgleich sind notwendig, aber nicht Transaktionen, die mit der Spekulation selbst spekulieren.
- Im ursprünglichen kapitalistischen System wurde genau unterschieden: Einerseits der Unternehmer, der das Risiko für Investitionen trägt und dementsprechend mit Gewinn belohnt wird, und andererseits der Manager, dessen professionelle Aufgabe es ist, die langfristige Zukunft des Unternehmens im Interesse aller Stakeholder zu sichern. Durch ein übertriebenes Bonussystem wurde der Manager mit den Interessen der Kapitaleigner assoziiert und dadurch das System pervertiert. Darin liegt das Grundübel der jetzigen Situation, da sie einerseits zu überrissenen Gehältern führt und andererseits das Berufsethos des Managers untergräbt.
 - Kapital ist nicht mehr der entscheidende Produktionsfaktor im heutigen globalen Wirtschaftssystem. Heute leben wir zunehmend in einer Welt, in der Wettbewerbsvorteile nicht aufgrund von Kapital, sondern durch innovative, meistens geistige, also immaterielle Leistungen erzeugt werden. Dazu kommt, dass mit zunehmendem Wohlstand eine Wertverlagerung von Quantität zu Qualität stattfindet. Die Wirtschaftsleistung von morgen wird daher nicht mehr vom Kapital, sondern in erster Linie vom Produktionsfaktor «Talent» entschieden. Wir bewegen uns also gewissermassen vom Kapitalismus zum «Talentismus».

Dringend: Re-Professionalisierung des Managerjobs

Die Protestaktionen rund um die Welt sind dann gefährlich, wenn sie zum Klassenkampf umfunktioniert werden. Was wir brauchen, sind Impulse, welche die Gesellschaft zum Nachdenken und Handeln bringen und Korrekturen vornehmen. Vor allem muss es zu einer Re-Professionalisierung des Managerjobs kommen. Gerade die Tatsache, dass Talent heute zum ausschlaggebenden Erfolgsfaktor geworden ist, wird von Unternehmensführungen jedoch zu oft zum Anlass genommen, exorbitante Saläre und Boni zu rechtfertigen. Talente sind jedoch nicht nur im Wirtschaftsleben ausschlaggebend, sondern in jedem Berufsleben.

Warum soll ein herausragender Lehrer weniger verdienen als ein mittelmässiger Manager? Warum soll ein weltweit gefragter Chirurg weniger verdienen als der Chef eines globalen Unternehmens? Sicher sollten alle entsprechend ihrer Verantwortung und Leistung verdienen, aber im Grunde genommen ist es bei allen die professionelle Aufgabe und nicht allein der Gewinnanreiz, der ausschlaggebend sein sollte. Die Entkoppelung von Manager und Risikoträger wird auch eine Bremswirkung auf Finanzgeschäfte haben, bei denen der Gewinn individuell vereinnahmt, das Risiko aber kollektiviert wird, das heisst beim Steuerzahler landet. Kurz, wir müssen vom überbordenden Kapitalismus zu einer Marktwirtschaft zurückfinden, bei der Selbstverantwortung und soziale Verpflichtung nicht nur leere Worte sind.

Der Autor

Klaus Schwab ist Gründer und Leiter des World Economic Forum (WEF), das jährlich Wirtschaftsführer aus aller Welt zum Treffen in Davos zusammengeführt. Der 1931 geborene Wirtschaftswissenschaftler gründete auch Stiftungen für soziales Unternehmertum und junge globale Wirtschaftsführer.



«Die Leitideen der politischen Ökonomie haben wir völlig aus den Augen verloren.»

Pardon, wären Sie nicht besser Friedhofgärtner?

Die Wirtschaft hat sich der Öffentlichkeit entfremdet. Vor allem ihre Exponenten, die sich auf einem Sololauf befinden und ihre gesellschaftliche Verantwortung nicht mehr wahrnehmen. Und damit die Kollateralschäden täglich vergrössern. Sie verfechten zwar vehement liberale Werte, beuten durch ihr Verhalten aber immer mehr den Staat aus. Nicht der einzige Widerspruch.

Urs von Schroeder

Wären Sie Ärztin, Lehrer, Feuerwehrmann oder Friedhofgärtner, hätten Sie vermutlich keine Mühe, den Sinn Ihrer Tätigkeit zu erkennen. Doch als Manager eines Grossunternehmens? Womit geben Sie Ihrer Tätigkeit einen Sinn? Indem Sie im unerschütterlichen Glauben, nichts sei endlich, alljährlich für ungebremstes neues Wachstum sorgen? Auch dort, wo vernünftige Grenzen erreicht wären und der gesunde Menschenverstand Einhalt und Umbesinnung gebieten müsste? Indem Sie – um immer weiter Wachstum generieren und die Ergebnisse nie endend zu steigern – Ihre Organisation zunehmend «entmenschlichen», immer mehr Mitarbeiter wegrationalisieren und Kerntätigkeiten ins Ausland verlagern? Und mächtig stolz darauf sind, dass Sie – für die Finanzanalysten, die Börse, die applaudierenden Medien oder nur für das eigene Ego – vordergründig zwar ein vermeintlich erfolgreiches Unternehmen vorweisen, dessen Nutzen aber für die Öffentlichkeit nicht mehr greifbar ist und somit kaum einen erkennbaren Zweck mehr erfüllt? Dürfen Sie stolz darauf sein, wenn Ihr Unternehmen in einem sozialen Umfeld, in dem es Arbeitsplätze und Wohlstand schaffen müsste, nur noch aus einer Rumpfverwaltung mit dunkel betuchten Managern und einigen IT-Spezialisten besteht, die Wertschöpfung aber in Vietnam, Indonesien oder in der Türkei stattfindet?

Den falschen Gurus nachgehehelt

Das bringt uns zwangsläufig zur Frage, wie sinnvoll es ist, ohne Rücksicht auf Verluste möglichst viel mit möglichst wenigen Menschen – bezeichnenderweise zu «human resources» degradierte Neutren – zu produzieren und dabei möglichst ungebrochen wachsende Umsätze zu bolzen. Wie sinnvoll ist es, im Rationalisierungszwang eines zerstörerischen Wettbewerbes fortlaufend Stellen abzubauen und den Arbeitsmarkt auszudünnen? Wem und

wozu dient das? Wie sinnvoll ist es, die gesellschaftliche Komponente, die Verantwortung, die ein Unternehmen hätte, als Quantité négligeable auszublenden und nur noch eindimensional zu wursteln – ohne genau zu wissen, wohin – und die sozialen Kollateralschäden kaltschnäuzig dem Staat aufzubürden? Die explosiv wachsenden Sozialkosten, welche die staatlichen Budgets an den Rand des Kollapses bringen, lassen grüssen. Unternehmen schätzen und preisen zwar ein stabiles Umfeld, wie es bisher zum Beispiel gerade in der Schweiz gegeben war, tun gegenwärtig aber fast alles, um das Klima zu destabilisieren und damit auch den sozialen Frieden zu gefährden. Was ist schiefgelaufen?

Die gegenwärtige «Occupy»-Bewegung gegen die Globalisierung und die Allmacht der Finanzwelt hat mittlerweile auch viele Anhänger in der politischen Mitte gefunden und ist keineswegs als diffuses Chaotikum abzutun. Das wäre zu einfach. Denn tatsächlich sind nach der ersten Euphorie vielerorts auch deutlich die negativen Auswirkungen der Globalisierung spürbar geworden. Zu lange sind die einander alles blind nachbetenden Wirtschaftstheoretiker, die Change-Management-Apostel und in ihrem Sog die Unternehmensführer vermeintlichen Idealen aus Amerika nachgehechelt und haben – bravo! – tatsächlich auch fast amerikanische Realität hergestellt. Stichworte: tumbes Kurzfristdenken mit einäugiger Fokussierung auf die Gewinnmaximierung, unbedenkliches «Hire and fire», Entschädigungsexzesse bei einer von der gesellschaftlichen Realität abgehobenen Führungskaste und wachsende Einkommensklüfte. Dass bei dieser unseligen Entwicklung auch der – eigentlich – stabilitätsbildende Mittelstand unter die Räder kommt, springt gerade jenseits des Atlantiks besonders ins Auge. Blicken wir mal auf amerikanische Strassen von heute, wo sich immer mehr vergammelte Gestalten schlotternd um Suppenküchen scharen: Ausgestossene aus einer brutal elitären Geldwelt. Hand aufs Herz: Wollen wir das wirklich?

Galoppierende Sinnentleerung

Die Leitideen der Wirtschaftswissenschaften wurden schon lange nicht mehr überdacht und neu formuliert. Braucht es dazu wirklich einen noch stärkeren Druck der Strasse? Lassen wir die philosophische Dimension ... die ist bei Ökonomen ohnehin schon längst abhandengekommen! Im Grunde geht es nur um eines: sich wieder des ursächlichen Sinnes der Wirtschaft zu erinnern. Liegt dieser etwa nicht darin, möglichst vielen Menschen die materiellen Voraussetzungen für ein erfülltes Leben und damit auch die Basis für ein nachhaltig prosperierendes Gemeinwesen zu schaffen? Ganz offensichtlich ist das völlig in Vergessenheit geraten.

In unserer Zeit der galoppierenden Sinnentleerung in vielen Lebensbereichen sind alle hektisch damit beschäftigt, allen möglichen und unmöglichen Trends nachzulaufen, ohne je darüber nachzudenken, wohin diese führen. Und ohne sich Gedanken darüber zu machen, welches der Sinn dessen sein könnte, dem wir nach-eifern. Wichtig scheint vor allem der Aktivismus: der vermeintliche Zwang, das zu tun, was auch alle anderen tun. Oder zumindest irgendetwas zu tun. Mit der Frage, ob etwas einen Sinn hat, halten wir uns längst nicht mehr auf. Nichtökonomien können nicht umhin, sich immer wieder neu darüber zu wundern, wie ausgeprägt der Herdentrieb unter Managern ist, die an den Schalthebeln der Wirtschaft vor allem mitblöken und sich dabei so mächtig aufplustern, als hätten sie die Welt eben gerade wieder neu erfunden.

Soziale Verantwortung: What do you mean?

Etwas wehmütig erinnern wir uns der Zeiten, als auch grosse Wirtschaftsunternehmen noch in der Hand starker Industriepersönlichkeiten waren, die imperial über ihre Fabriken, Handelshäuser oder Banken herrschten und auch aktiven Einfluss auf die nationale und regionale Politik und die Kultur nahmen. An diesen führte – wenn es um wichtige kommunale Entscheide ging – kein Weg vorbei. Dieser geballten Macht von Industriellen, die durchaus nicht überall Gefallen fand, stand jedoch ein Verständnis öffentlicher Verantwortung gegenüber, die ihren starken Einfluss mehr als wettmachte. Für die meisten Grossunternehmen war es eine Selbstverständlichkeit, als potente Mäzene auch in hohem Masse den Anliegen der Öffentlichkeit zu dienen. Wie viele Bildungsstätten, Berufsschulen, kulturelle und soziale Institutionen oder Sportzentren sind dank ihrer Unterstützung – oft auch nur durch zur Verfügung gestelltes Land – entstanden! Wie viele Vereine erfreuten sich des Wohlwollens der lokalen Wirtschaft! Tatsache ist, dass grosse Arbeitgeber in beträchtlichem Masse über die Attraktivität und Prosperität ihrer Standorte und ganzer Regionen bestimmten. Anders als heute nahmen sie in ihrem Wirkungskreis öffentliche Verantwortung wahr, gaben ihrer Existenz auch weit über ihre Tätigkeit hinaus einen Sinn und erwarben sich damit das Ansehen und den Rückhalt in der Bevölkerung.

Innerhalb ihrer Unternehmen herrschten die Patrons zwar meist noch nach streng hierarchischen Mustern, was – im Lichte vielerorts chaotischer Entwicklungen späterer Jahre – immerhin den Vorteil klarer Missionen, klarer Verantwortung und klarer Pflichten in sich barg. Diese «grands chefs», meist auch die Besitzer, standen mit beiden Beinen im Unternehmen und führten es mit Herzblut. Im Gegensatz zu manchen «virtuellen» CEOs der Neuzeit hatten sie menschliche Konturen. Einige mochten Despoten sein, doch in der Überzahl führten sie mit humanem Gespür. Jeder Mitarbeiter im Unternehmen kannte sie, und sie kannten ihre Untergebenen mit allen Stärken und Marotten. Als Patrons zeigten sie sich in Werkstätten und Büros und nahmen sich auch die Zeit für «kleine» Mitarbeiter. Persönliche Gesten von «ganz oben» bei besonderen Anlässen machten deutlich und waren Zeichen dafür, dass man ein geschätztes Mitglied einer grossen Familie war, die einen soliden Rückhalt bot, wofür man sich auch bedingungslos einzusetzen bereit war. Da, wo Unternehmenskultur vorgelebt wird, braucht es keine Berater und hohlen Kampagnen, um die Leute zu motivieren und bei der Stange zu halten!

Gleichgewicht zwischen Geben und Nehmen

Bei traditionellen Unternehmen, die über Generationen gewachsen sind und sich durch eine starke Firmenkultur auszeichnen, besteht ein ausgeprägtes Gleichgewicht von Geben und Nehmen. Von denen gibt es zum Glück noch immer einige. Sie beanspruchen gewisse Rechte und Privilegien von den Behörden, sind als Arbeitgeber aber zugleich deren wichtigste Stützen. Klassische Unternehmer denken und handeln langfristig und steuern pragmatisch durch vorübergehende Krisen. Sie setzen auf ihre bewährten Talente, bauen auf ihr Know-how, wissen, dass ihre Spitzenleistungen auf der Affinität und dem Produktestolz ihrer Mitarbeiter basieren, und lassen sich deshalb nicht leichtfertig zu Hauruckübungen hinreissen, um den nächsten Jahresabschluss zu schönen. Nein, da passen keine Tagelöhner hinein. In ihrer sorgsam aufgebauten Unternehmens-

kultur gehören «Hire and fire»-Methoden nicht zum Vokabular. Um die konjunkturellen Wellenbewegungen abzufangen, schöpfen echte Patrons alle kreativen organisatorischen Möglichkeiten aus, bevor sie einen Stellenabbau ins Auge fassen. Entlassungen, die das Gleichgewicht mit ihrem soliden Umfeld in Gefahr bringen, sind für sie die allerletzte Option.

Ist all das eine Beschwörung einer längst verstaubten Vergangenheit? Ein Blick auf die Irrläufe der letzten Jahrzehnte und in die harten Realitäten der Gegenwart rechtfertigt allerdings eine Rückbesinnung. Zu vieles ist aus dem Lot geraten, ganz besonders auch das Gleichgewicht zwischen Geben und Nehmen.

Ein Blick ins Sündenregister

Fairness, gesunder Menschenverstand, Verantwortung: So viel Fehlgeleitetes ist in der letzten Zeit zur vermeintlichen Normalität geworden, dass man kaum mehr Gedanken darüber zu verlieren scheint. Dass sogar ein Vordenker wie WEF-Gründer Klaus Schwab (vgl. seinen Beitrag in dieser Nummer) zur bedenklichen Einsicht gelangt, dass die freie Marktwirtschaft mit den heutigen

Fortsetzung Seite 28



Vom Denken zum Handeln

Mit der Management School St.Gallen

Stefanie Uhlenbrok
Inhouse Programs
s.uhlenbrok@mssg.ch



Susanne Akermann
Open Programs
s.akermann@mssg.ch



Heidi Bohren
Corporate Communications & Conferences
h.bohren@mssg.ch



Sandra Hauptmann
Inhouse Programs & Keynote Speeches
s.hauptmann@mssg.ch



René Marchand
Consulting
r.marchand@mssg.ch



Mac J. Rohrbach
Executive Programs
m.rohrbach@mssg.ch





Inhouse Programs

Massarbeit made in St.Gallen: Entwickeln Sie mit uns ein innovatives «Haute Education»-Konzept, das den spezifischen Wissens- und Wandelsbedarf Ihres Unternehmens lückenlos abdeckt.



Open Programs

Praxisnähe made in St.Gallen: Entdecken Sie unser permanentes «Prêt-à-porter»-Angebot an Seminaren und Lehrgängen zu den relevanten Disziplinen von Management und Leadership.



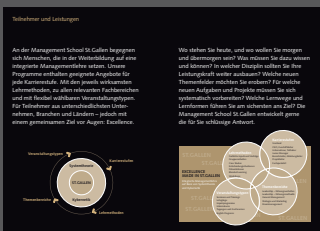
Conferences

Praxisimpulse made in St.Gallen: Gewinnen Sie neue Erkenntnisse an unseren Impulstagungen, die sich mit aktuellen Managementfragen unserer Zeit auseinandersetzen.



Keynote Speeches

Zukunftswissen made in St.Gallen: Sichern Sie sich aus unserem internationalen Netzwerk die Themen und Experten, die Ihrem Corporate Event den entscheidenden Mehrwert verleihen.



Consulting

Know-how made in St.Gallen: Profitieren Sie von unseren massgeschneiderten Beratungs- und Betreuungsleistungen für Unternehmen, Führungskräfte und Mitarbeitende.



Denkpausen

Inspirationen made in St.Gallen: Lassen Sie sich von unseren regelmässig erscheinenden Schriften, Newsletters und Podcasts zu Management und Leadership zu neuem Denken verführen.

Auswüchsen in eine Sackgasse geraten sei, lässt aufhorchen. Einige der negativen Trends:

- Unternehmer im reinsten Sinne wurden durch viele CEOs abgelöst, die sich anmassen, Unternehmer zu sein, es aber nicht sind. Von der von ihnen verschmähten Politik halten sie sich fern. Der Staat interessiert sie höchstens dann, wenn er Einfluss nehmen will oder etwas herauszuholen ist. Ihre gesellschaftliche Verantwortung erkennen sie nicht oder wollen sie nicht erkennen.
- Geld wurde zum dominanten Erfolgstreiber. Ihm wird alles untergeordnet. Gier und nicht mehr Gemeinsinn bestimmt die Kultur bei vielen Unternehmen. Während die Einkommen von Topverdienern weiter ansteigen – sogar in schlechten Jahren –, kommt es bei den mittleren und unteren Lohnklassen, wenn überhaupt, nur zu spärlichen Anpassungen. Das ist nicht nur unfair, sondern unsozial.
- Die Managements bilden zunehmend geschlossene Kästen, die – besonders auf Durststrecken – von der «Work Force» alles abverlangen, sich selber aber meist ausnehmen. Ihre Entschädigungen und Privilegien bleiben oft unangetastet, auch wenn das Personal Opfer erbringen muss.
- Arbeitsplätze werden kontinuierlich ausgedünnt. Immer weniger Leuten wird zugemutet, immer mehr zu arbeiten – bis zum Burn-out. Das ist, gesamtwirtschaftlich gesehen, unsinnig und ein Irrlauf. Für die wachsende Zahl derer, die aus dem Arbeitsprozess ausscheiden, wird schamlos der Staat – werden die Steuerzahler – zur Kasse gebeten.
- Den Managements mangelt es zunehmend an Verantwortungsgefühl, Fantasie und Fairness, wenn es um Arbeitsplätze geht. Sie entlassen rücksichtslos Mitarbeiter, denen sie eben noch vorgaukelten, sie seien ihr «wichtigstes Kapital». Oder sie lagern auch Tätigkeiten, in denen früher schwächer Qualifizierte oder Behinderte ein Einkommen fanden, in Drittweltländer aus. Damit höhlen sie Arbeitsstandorte aus.
- Früher funktionierende Sozialpartnerschaften und öffentliche Beziehungen werden nicht mehr ernst genommen und damit Konflikte provoziert. Worte und Taten klaffen auseinander. Statt an runden Tischen nach gemeinsamen Lösungen zu suchen, schaffen Arbeitgeber einseitige *Faits accomplis*. Ihr Verhalten ist somit nicht mehr berechenbar. Das untergräbt das Vertrauen.
- Langfristiges Denken ist kurzfristiger Gewinnmaximierung gewichen. Mit dem Blick auf das nächste Ergebnis wird alles über Bord geworfen, was nicht als «nötig» erachtet wird. Opfer davon sind auch ungeschriebene Verpflichtungen gegenüber der «Community». Einen Sportplatz braucht es ja wirklich nicht!
- Viele CEOs kommen, im Gegensatz zu den einstigen Unternehmern, von irgendwo und verschwinden oft nach kurzer Zeit so rasch wieder, wie sie gekommen sind. Sie haben keine Beziehungen und keine Bindungen zum Umfeld. Traditionen, lokale Verpflichtungen oder ungeschriebene Gesetze sind für sie ein Gräuelfeld. Damit entfernen sich Unternehmen von der Gesellschaft und werden zu unberechenbaren, gesichts- und seelenlosen anonymen Selbstläufern.
- Die vielerorts übertriebene Akademisierung vermindert den Wert solider Berufsbildung und verbaut die Aufstiegschancen guter Fachkräfte. Langjähriges Engagement für das Unternehmen und

grosses Know-how werden missachtet, wo «Durchlauferhitzer» das Sagen haben. Die hohen Kosten für Irrläufe erscheinen in keiner Bilanz.

Dieses Sündenregister liesse sich beliebig fortsetzen und deutet immer wieder auf eines hin: die offenkundige Entfremdung vieler Wirtschaftsunternehmen von ihrer gesellschaftlichen Funktion.

Zuerst der Bonus, dann die Moral

«Die Leitideen der politischen Ökonomie haben wir völlig aus den Augen verloren», erklärt etwa der deutsche Philosoph Richard David Precht. Die dadurch entstandenen gesellschaftlichen Schäden sind nicht zu übersehen. «Warum geht in allen westlichen Ländern seit zehn Jahren die Schere zwischen Arm und Reich immer weiter auseinander?», fragt Precht unter anderem. Mit den Ursachen dieses Malaise, das von ihnen verursacht wurde, sollten sich seiner Meinung nach die Ökonomen vordringlich befassen und etwas dagegen tun.

Prof. Klaus Schwab wies am letzten World Economic Forum in Davos auf das alarmierende Moralitätsproblem in der Wirtschaft hin. Wir hätten es verpasst, in die Zukunft zu investieren, die soziale Kohärenz unterminiert und liefen Gefahr, das Vertrauen kommender Generationen völlig zu verlieren. Ist die freie Marktwirtschaft in ihrer heutigen Form tatsächlich ein Auslaufmodell? Wenn sie nur noch der Geldvermehrung im Interesse weniger dient, erfüllt sie in der Tat keinen nachvollziehbaren Zweck mehr. Wollen wir sie nicht weiter ihres ursächlichen Sinnes entleeren, sondern sie wieder hin zu einem breiten Nutzen für das Gesamtwohl der Gesellschaft führen, sind radikale Korrekturen nötig. Das bedeutet auch eine Veränderung der Prioritäten und Werte. So kann es einfach nicht mehr genügen, den Erfolg eines Unternehmens nur an Wachstums- und Finanzparametern zu messen. Prof. Schwab: «Wenn wir die Probleme im Kontext veralteter und zerbröckelnder Modelle zu lösen suchen, bringt uns das höchstens noch tiefer ins schwarze Loch.»

Beschäftigung kontra ausgehöhlte Arbeitswelt

Eine der Prioritäten aus gesellschaftlicher Sicht wäre zweifellos, über die Verteilung der Arbeit zu sinnieren und die Schaffung und Erhaltung der Arbeitsplätze wieder ins Zentrum zu rücken. Ganz klar, dass dabei Arbeitszeiten und Löhne keine heiligen Kühe mehr sein können. Soll die Arbeit – eben im übergeordneten Interesse – breiter verteilt werden, besteht der Preis dafür in Veränderungen des Lohngefüges, kleineren durchschnittlichen Einkommen und zwangsläufig auch Anpassungen im Lebensstil. Bewegungen müssten sich nicht nur die Arbeitgeber, sondern besonders auch die Gewerkschaften, die noch weit davon entfernt sind, von bisherigen Denkmustern abzurücken. Über die Bücher müssten auch die Medien, die – ausser sie sind selber betroffen – unkritisch nur auf Finanzzahlen fokussieren, die sozialen Komponenten ausklammern und grosse Jobvernichter oft wie Popstars hochjubeln und damit das Bild verzerren.

Die Praxis ist immer komplexer als die Theorie, doch hier geht es primär um einen gesellschaftlichen Grundsatz: Sollen tatsächlich immer weniger Leute – zu den heute komfortablen Bedingungen – immer mehr leisten? Oder soll sinnvollerweise einer grösstmöglichen Anzahl von Menschen – zu weniger komfortablen Bedingungen – die Basis zu einer anständigen Existenz geschaffen werden? Eine

Veränderung dieser Dimension scheint für viele absurd, weil sie bisherigen verkrusteten Denkmustern radikal entgegenläuft und die latente Gefahr eigener Betroffenheit in sich birgt. Nur: Wenn wir eine Umkehr anstreben und uns konsequent «Beschäftigung für möglichst viele» zum Ziel setzen wollten, dann ginge das nicht ohne mögliche Abstriche und könnte Besitzstandswahrung kein Argument bleiben! Und weil ein solcher Prozess ohnehin nicht verordnet werden oder auf Knopfdruck erfolgen kann, würde er mit einem Umdenken und mit kleinen Schritten beginnen: im eigenen Unternehmen. Wenn sich gleichzeitig auch viele andere die Sinnfrage stellen und mit kleinen Schritten begännen, könnte daraus ein Trend entstehen und – wer weiss? – vielleicht sogar in eine Revolution münden!

Der Weg hin zum Friedhofgärtner

Das selbstherrliche und egozentrische Verhalten vieler Manager hat in den letzten Jahrzehnten zu grossen Vertrauensverlusten geführt. Vordringlich ist, dieses Vertrauen durch eine Rückbesinnung und glaubwürdiges Handeln wieder aufzubauen. Das erfordert mehr Reflexion und Fantasie, als einfach viele trendige «om mani padme hum» von Management-Gurus nachzubeten. Vielleicht auch eine Abkehr vom blinden Wachstumswahn.

Einen guten Schritt weiter sind wir, wenn sich Wirtschaftskapitäne mal ehrlich die Frage stellen, welchen gesellschaftlichen Zweck sie erfüllen, wenn sie möglichst viel Geld mit Arbeit anzuhäufen suchen, die irgendwo in Übersee geleistet wird. Zum Glück gibt es Beispiele – in der Schweiz zum Beispiel Swatch oder Victorinox –, die mit grossem Erfolg vorleben, dass es durchaus möglich ist, die Arbeitsplätze in ihrem Hochlohnland zu erhalten, auch erfolgreich zu produzieren und damit soziale Verantwortung zu übernehmen. Wenn es heutigen CEOs mit ihren Tunnelblicken gelingt, ihren Horizont zu erweitern, ihre Tätigkeit endlich wieder mit Sinn zu füllen und in einer Art zu denken wie die früheren kantigen Unternehmerpersönlichkeiten, dann haben sie es kapiert. Dann können sie, so wie Ärzte oder Friedhofgärtner, endlich wieder unbefangen in den Spiegel schauen und müssen sich keine Gedanken mehr über den höheren Sinn ihrer Tätigkeit machen.



Der Autor

Urs von Schroeder hat Wurzeln in der Maschinenindustrie und bei internationalen Organisationen, stieg aber in jungen Jahren in den Journalismus um. Er wurde Redaktor bei verschiedenen Schweizer Zeitungen und Mitarbeiter ausländischer Blätter. Während vieler Jahre arbeitete er als Mediensprecher und Kommunikationsbeauftragter für die Swissair im In- und Ausland. Hautnah erlebte er die verhängnisvollen Entwicklungen bei der Schweizer Fluggesellschaft in ihren letzten Jahren und ihren kläglichen Untergang. Deshalb ist Krisenkommunikation für ihn alles andere als ein Fremdwort. Heute ist er, wohnhaft in Schaffhausen, freier Publizist und Autor von bisher elf Werken. Kontakt zum Autor: office@mssg.ch



Sind Manager kleine Würstchen?

Das Prinzip «Posten, Prämie, Prostitution» funktioniert noch immer. Auf der Strecke bleibt die Unternehmenskultur. Ein Gespräch mit Rupert Lay, dem renommierten deutschen Wirtschaftsethiker, über Führungspersönlichkeiten, überforderte Manager, die verloren gegangene Ethik bei vielen Unternehmen und mutlose Verwaltungsräte.

Interview: Thomas Pfister und Madeleine Stäubli-Roduner

Herr Lay, verachten Sie Manager?

Wie kommen Sie denn darauf? Ich verachte keinen Menschen.

Immerhin schreiben Sie, Sie würden «keine ärmeren Menschen» kennen als die Manager in Ihren Kursen!

Ich habe sogar gesagt, nicht wenige Manager seien arme, kleine Würstchen und es gebe nichts Lächerlicheres als arme, kleine Würstchen im Zustand der Dauererektion. Aber deshalb verachte ich sie nicht. Es ist eher ein Bedauern, das Menschen gilt, die vieles besitzen, aber sich selbst verloren haben.

Das tönt reichlich arrogant. Ist das Ihre Art, Kunden zu behandeln?

Ja, durchaus, wenn es ihnen hilft, sich selbst zu erkennen. Was mich zu dieser Aussage verleitet hat? Die Begegnung mit Managern. Der Satz ist die Essenz meiner Erfahrung aus Hunderten von Seminaren, in denen ich Tausende Manager kennengelernt habe. Aber damit wir uns richtig verstehen: So waren sie vor den Seminaren ...

Immerhin attestieren Sie Managern Lernfähigkeit...

Ja, ich versuchte, Manager von einer reinen Führungskraft zu einer Führungspersönlichkeit zu entwickeln. Denn viele kannten Ethik als gesellschaftlich vorgegebene Massnahmen nicht. Eine erhebliche Zahl von ihnen hat aber in den Seminaren neue Verhaltensweisen gelernt.

Wollen Sie uns damit weismachen, durch Ihren positiven Einfluss seien die Manager von armen Würstchen zu guten Vorgesetzten mutiert? Ist das nicht etwas vollmundig?

Die Manager hatten zumindest das Rüstzeug dazu. Ich habe öfter einen Entwicklungsprozess ausgelöst. Und wir haben uns immer wieder getroffen, um zu prüfen, ob ein sozialer und psychischer Reifeprozess stattgefunden hat.

Was ist für Sie eigentlich ein guter Chef?

Er muss eine Persönlichkeit sein, die sich nicht von systemischen Zwängen bestimmen lässt, sich keinem Diktat beugt. Sicher ist Führen auch eine Frage der Technik. Aber es wird eine oft mühselige und ineffiziente Angelegenheit und verkommt häufig zu einem reinen Kommandieren, wenn man nicht in einem Sympathiefeld führt. Ein guter Chef will auch geliebt sein.

Ein guter Chef rechnet sich nicht. Oder sehen Sie das anders?

Er rechnet sich sogar wesentlich besser als ein schlechter Chef. Sämtliche Aufwandgrössen wären geringer: die sozialen, die

emotionalen, die psychischen, die finanziellen. Das liesse sich schnell feststellen, wenn so was auch im Betriebsergebnis berücksichtigt würde.

Charisma hat man oder man, hat es nicht. Oder kann man lernen, eine Persönlichkeit zu werden?

Es gibt sicherlich bestimmte soziale und psychische Voraussetzungen. Und die kann jeder Mensch durch Einsatz und Willen entfalten.

Jeder? 90 Prozent der Manager gelten schon so als überfordert...

Ja, sie gelten nicht nur, sie sind es auch! Und zwar sind sie oft rational überfordert, aber auch sozial und emotional.

Wie sollen denn all diese überforderten Manager bessere Menschen werden?

Durch üben, üben, üben!

Reicht das? Es gibt zwar viele Führungskräfte, doch echte Führungsqualitäten haben nur wenige.

Es gibt tatsächlich zu viele Führungskräfte. Nicht wenige sind überflüssig. Diese sollte man sofort entlassen, weil sie unnötige Kosten erzeugen. Aber Führungspersönlichkeiten haben wir, wie Sie richtig feststellen, viel zu wenige.

Wo liegt für Sie der Unterschied?

Eine Führungskraft ist ein reiner Systemagent voller Zwänge. Eine Führungspersönlichkeit jedoch ist innerlich frei. Ich kenne manche, die sich zu Führungspersönlichkeiten entwickelten, dann aber von Verwaltungsräten entlassen wurden, weil sie nicht zu Systemagenten taugten.

«Es gibt zu viele Führungskräfte. Nicht wenige sind überflüssig. Diese sollte man entlassen.»



Will heissen, wer sich ethisch korrekt verhält, stört das System?

Ja, so ist es, weil die Systemagenten verunsichert werden, wenn sie ethisch orientierten Persönlichkeiten begegnen. Systemagenten sind jene, die allmählich in diese Zwangswelt hineingewachsen sind und nichts anderes tun, als die systemische Moral zu exekutieren. Von ihnen gibt es eine ganze Menge in der Wirtschaft und in der Politik. Dazu braucht es auch eine gewisse psychische und soziale Disposition.

«Eine Führungskraft ist ein Systemagent voller Zwänge. Eine Führungspersönlichkeit jedoch ist innerlich frei.»

Inwiefern stehen Ethik und Ökonomie überhaupt im Widerspruch?

Eigentlich können sie nicht im Widerspruch stehen, weil sich ethisch verantwortetes Wirtschaften nachhaltig auf den ökonomischen Erfolg auswirkt. Aber ökonomische Zwänge können moralisches Handeln einfordern, das im Gegensatz zu ethischem steht. Oft haben solche Zwänge aber nur den Schein der Notwendigkeit.

Sie sagen, nur die human gebildete Persönlichkeit habe Führungsqualitäten. Also wäre mehr Ausbildung gefragt.

Sicher wird man in der Ausbildung darauf achten müssen, ob sich jemand zur Führungspersönlichkeit eignet. Ganz besonders aber vor der Anstellung. Deshalb plädiere ich für das Trainee-System. Ein Trainee lernt in der Probezeit verschiedene Abteilungen und Funktionen seines Unternehmens kennen. Die Trainee-Arbeit sollte unter Leitung eines Verwaltungsrates geschehen. Ist dieser eine Führungspersönlichkeit, wird sich das auf den Handlungsstil des Trainees auswirken, denn Bildung geschieht nicht durch Worte, sondern durch Vorbild. Diese Ausbildungszeit sollte zwei bis drei Jahre dauern. Der Trainee muss die Unternehmenskultur mit ihren sittlichen und ökonomischen, personalen und strukturellen Werten kennen und akzeptieren lernen. Diese Methode der personellen Auswahl scheint der des Assessment-Center klar überlegen zu sein.

«Die Vernachlässigung der Unternehmenskultur ist eine ökonomisch kurzsichtige Einstellung.»

Weshalb?

Weil dies die optimale Form der Bildung ist. Eine Garantie, dass im Unternehmen ohne Fremdintervention Führungspersönlichkeiten heranwachsen.

Erstaunlich. Sie deuten damit an, die ethische Ausbildung sei keine Sache der Universitäten und des Elternhauses...

Genau. So etwas kann nicht Sache der Universität sein. In der familiären Ausbildung spielen die Eltern schon eine Rolle, aber betrieblich sind die Führungskräfte verantwortlich.

Und woher nehmen die Verwaltungsräte ihre Normen und Werte?

Der dazu am besten geeignete Verwaltungsrat sollte durch externe Schulung ausgebildet werden.

Damit Persönlichkeiten das System verändern können, muss man sie unterstützen...

Ganz klar. Der Verwaltungsrat trägt in dieser Sache die Verantwortung. Ich durfte zu Zeiten von Verwaltungsratspräsident Alex Krauer viel für die ehemalige Ciba-Geigy arbeiten und meine Grundsätze einbringen. Doch nach der Fusion mit Sandoz zu Novartis wurde es schlimm. Da ist, trotz des finanziellen Erfolges, eine wertvolle Unternehmenskultur untergegangen. Das Betriebsergebnis ist – langfristig kalkuliert – eben nicht nur am unmittelbaren finanziellen Erfolg auszumachen.

Gerade der finanzielle Erfolg hat in vielen Unternehmen nicht zu besseren Unternehmenskulturen geführt, sondern zu höheren Salären. Ein Ersatz für fehlende Werte?

Das ist schon möglich. Die Vernachlässigung der Unternehmenskultur ist eine ökonomisch recht kurzsichtige Einstellung. Hochbezahlte Manager sollten in ihrer Lebensorganisation auch den schlimmsten Fall durchdenken und sich überlegen, was sie in einem solchen Fall wirklich brauchten, anstatt immer auf den besten Fall zu schielen und noch mehr zu wollen. Immerhin sind sie Vorbilder. Oder sollten es sein.

«Vielen Männern fehlt die Erfahrung, dass man mit Zuwendung weiter kommen kann als mit Ellbogen.»

Da spricht der Priester. Mehr Erfolg führt auch zu mehr Macht. Und die kann missbraucht werden, wie die Beispiele Dominique Strauss-Kahn, Silvio Berlusconi oder Sepp Blatter von der Fifa zeigen.

Macht und Machtmissbrauch liegen leider nahe zusammen. Es ist so, dass sich manche Menschen aus den Normen der Moral verabschieden, wenn sie an die Macht gelangen. Sie fühlen sich als Herren der Normen, die anderen sind für sie nur Normenausführende. Es ist ein Zeichen von Allmacht, wenn die gängigen Normen für mich nicht mehr bindend sind.

Es sind meistens Männer, die so agieren. Wäre es anders mit mehr Frauen?

Ich weiss es nicht. Die Frauen als Staatsoberhäupter in Grossbritannien, Indien, Israel oder der Türkei haben alle auch Kriege geführt. Aber ich bin der Meinung, dass mehr Frauen in Verwaltungsräte gehören, falls sie dazu geeignet sind. Frauen werden nicht so schnell zu Systemagentinnen, daher werden sie vermutlich eher zu Führungspersönlichkeiten.

Welches sind die besseren Eigenschaften der Frauen?

Frauen wurden in ihrer Erziehung nicht so starren Normen unterworfen. Sie wurden biophiler erzogen. Das heisst, sie folgen jenen Normen nicht so leicht, die bloss dem Nutzen des Systems dienen, sondern jenen, die dem Leben dienen ...

... weshalb sie auch seltener Karriere machen in diesen Systemen.

Genau. Sie wehren sich dagegen, von den Systemen zu stark vereinnahmt zu werden. Frauen wehren sich auch eher gegen Machtmissbrauch als Männer.

Männer brauchen Ellbogen. Ist das ein Klischee?

Viele Männer bewegen sich mit Gewalt vorwärts, weil ihnen die Erfahrung fehlt, dass man mit Zuwendung weiter kommen kann als mit Ellbogen.

Kein Wunder, dass sie dann an der Spitze einsam sind!

Nur eine schlechte Führungskraft wird an der Spitze einsam. Eine gute Führungspersönlichkeit führt so, wie es in Japan zum Teil üblich ist: von unten nach oben, nach dem Subsidiaritätsprinzip. Das wäre der Idealfall – ein ideales Führungsmodell.

Ist für einige Manager die Macht nicht gerade deshalb so schön, weil sie dank ihr alles allein kontrollieren können?

Ja, es darf nichts geschehen, von dem ohnmächtige Mächtige nichts wissen. Sie wollen allwissend sein. Das ist der Fehlhub nicht weniger westlicher Unternehmen, die von oben nach unten denken. Viele Betriebe werden nach Gutsherrenart geführt. Da kann nichts gegen den Willen der Führungsspitze geschehen.

Und je grösser die Organisation, desto stärker auch das hierarchische Denken ...

Es gab mal eine Tendenz, in der Wirtschaft wieder zu kleinen Zellen zurückzugehen und Grossunternehmen in kleinere Einheiten zu zerlegen. Das war in den siebziger Jahren. Mit der Globalisierung wurden solche Bestrebungen zunichtegemacht.



Früher war alles kleiner. Es gab vor allem Familienunternehmen mit starren Hierarchien und mit strengen Patrons. Das soll das Ideal sein?

Der Patron fühlte sich verantwortlich für das ganze Unternehmen. Er hatte persönliche Bindungen, er kannte die Familien der Mitarbeiter. Sein Betrieb war ein Grossfamilienverbund mit völlig anderen Normen als in einem Grossunternehmen. Aus einem Familienverbund wird man nicht leicht entlassen. In einem Grossunternehmen müsste der Verwaltungsrat die patronale Aufgabe übernehmen. Meist tut er es aber nicht.

Der Verwaltungsrat nimmt also seine Verantwortung nicht wahr?

In vielerlei Hinsicht nicht. Ein Verwaltungsrat müsste auch den Mut aufbringen, Geschäftsführer zu entlassen, wenn sie ihre Macht missbrauchen. Aber welcher Verwaltungsrat tut dies schon? Nicht selten ist ihm der wirtschaftliche Erfolg wichtiger als eine verantwortbare Unternehmenskultur.

Es wäre auch an ihm, Salärexzesse zu unterbinden.

Das Rätsel ist für mich, weshalb Systemagenten, die ein Hindernis für die Optimierung des Betriebsergebnisses sind, auf ihren Posten sitzen bleiben können. Das Prinzip der drei P funktioniert leider immer noch: Posten, Prämie, Prostitution, obwohl es ökonomisch und sozial suboptimal ist. Noch immer spielt da der Filz mit, dessen Rolle nicht zu unterschätzen ist. Die Auguren lächeln einander zu, weil jeder weiss, dass der andere ein Gauner ist.

«Macht und Machtmissbrauch liegen nahe beisammen.»

Der Grund, weshalb auch fast nie jemand zur Verantwortung gezogen wird?

Richtig. Da ist, rein systemisch gesehen, ein Defekt vorhanden. Auch wer zum Schaden des Unternehmens handelt, kann nicht bestraft werden. Systemagenten bilden nicht selten ein Strukturelement eines Systems und sind insoweit tabuisiert. Nur bei Straftaten wie Betrug, Untreue oder Ähnlichem werden sie bestraft.

Nach der Finanzkrise sprachen alle von neuen Werten. Heute spricht niemand mehr davon.

Das macht mir auch Sorge. Die politische wie die ökonomische Gesellschaft scheint im wahrsten Sinne des Wortes wertlos geworden zu sein.

Haben wir Sie richtig verstanden: Sie sagen, das Einbeziehen von ethischen Normen würde das Betriebsergebnis verbessern. Wer dies nicht tue, füge folglich der Firma Schaden zu.

Das geschieht in der Tat. Jedoch sind Dummheit oder Misserfolg nicht strafbar. Manche Manager wissen es ja nicht besser. Dummheit und Misserfolg sind Schicksal. Ich habe bei den Firmen, denen ich als Verwaltungsratspräsident vorstand, versucht, das Betriebsergebnis vom rein Ökonomischen wegzubringen und auch mittelbare Aspekte einzubringen, die dem Unternehmen nutzen.

Zum Beispiel?

Zur Kategorie des Unternehmenserfolgs gehört auch das Binnen- und Aussenimage. Es geht darum, Externalitäten in der Balance

zu halten. Die positiven: Ich biete Arbeit, zahle Steuern, erbringe Dienstleistungen und so weiter. Die negativen: Ich erzeuge Arbeitslose, belastet die Umwelt und so weiter. Diese Externalitäten lassen sich geldwertig darstellen, wie auch die ökologischen Faktoren. Jedes Unternehmen sollte einen solchen Externalitätenvergleich aufstellen...

«Das Betriebsergebnis ist nicht nur am unmittelbaren finanziellen Erfolg auszumachen.»

... und gegen aussen kommunizieren.

Natürlich. Wenn der Vergleich zu den Konkurrenten positiv ausfällt, ist das für ein Unternehmen attraktiv. Es verbessert das Aussenimage. Aber auch das Binnenimage, denn ein Mitarbeiter arbeitet viel lieber in einem Unternehmen mit einem guten Aussenimage. Und von diesem hängt auch die Werbekraft einer Firma ab.

Viele haben begriffen, dass das Image eines Unternehmens geldwertig ist. Wenn aber Aussen- und Binnenimage nicht übereinstimmen, wird es problematisch. Dann fehlt die Glaubwürdigkeit. Ein gutes Aussenimage mit schlechtem Binnenimage funktioniert nicht. Ein Mitarbeiter verlässt im Normalfall das Unternehmen, wenn es schlecht geführt wird. Und schlecht geführt wird es, wenn die Führungspersönlichkeiten fehlen.

Also wenn die Chefs arme, kleine Würstchen bleiben!

Rupert Lay ...

... ist ein deutscher Philosoph, Theologe, Unternehmensberater sowie Psychotherapeut, der sich mit Ethik und Kommunikation beschäftigt. 1967 eröffnete Rupert Lay eine psychotherapeutische Praxis. Seit den 1970er Jahren war er zunehmend als Leiter von Managementseminaren engagiert, der zahlreichen Persönlichkeiten aus Wirtschaft und Politik als Gesprächspartner zur Verfügung stand. Zu seinen Kunden zählen Bundesminister und Vorstandsvorsitzende grosser Konzerne. Seit 1988 war Lay auch als Unternehmensberater und Aufsichtsratsmitglied in Unternehmen tätig. Der auch als «Managerpapst» oder «Ethikguru» bezeichnete Lay erhielt 2004 den Fairness-Ehrenpreis der Fairness Stiftung für sein Lebenswerk. Kontakt zum Autor: office@mssg.ch





Weshalb Lob durchsichtig, peinlich und kontraproduktiv werden kann. Und wie es auch nach Anerkennung dürstende Mitarbeiter zum Wahnsinn treibt.

«Das haben wir toll hinbekommen»

Ein Mitarbeiter, der nie Lob zu hören bekommt, ist wie eine Pflanze, die nicht begossen wird. Irgendwann hört sie auf zu wachsen und verdorrt. Doch aufgepasst: Pflanzen können überdüngt oder mit zu viel Wasser auch ersäuft werden! Darum gilt auch beim Loben: zur rechten Zeit im richtigen Mass – und vor allem mit Sorgfalt.

Ursula Kals und Julia Löhr

Vergeht kein Tag, ohne dass Ihr Chef eine Lobeshymne anstimmt? Oder gilt bei Ihnen: Lob ist das Ausbleiben von Kritik? Wie ehrlich ist Lob, und welche Motive verbergen sich dahinter? Fünf Chef-Typen und wie Mitarbeiter mit ihnen umgehen sollten.

Der Berechnende

Manchmal schleicht sich selbst auf das sonst immer so angespannte Gesicht von Herrn Meier der Hauch eines Lächelns. Zum Beispiel, wenn er auf dem Flur Herrn Müller begegnet und ihm in einer Lautstärke, dass es die ganze Abteilung hört, im Vorbeilaufen entgegenschmettert: «Super Bericht, haben Sie klasse gemacht!» Schulterklopfen. «Ausgezeichnete Arbeit.» Weiter geht's. Müller schaut ihm nach, reibt sich die Schulter und fragt sich insgeheim: Welchen Bericht meint er überhaupt?

Herr Meier lobt gezielt. Manchmal ganz offiziell vor Publikum, manchmal beiläufig in der Kaffeeküche, aber nie ohne eine bestimmte Absicht und immer so, dass es die anderen des Teams auch mitbekommen. Herr Meier ist der Taktiker unter den Chefs – und eine Kämpfernatur. Wenn in der Abteilung ein neuer Führungsposten frei wird, sollen die Mitarbeiter vollen Einsatz zeigen, gegeneinander antreten. Gezieltes Lob für Aussenseiter wirkt da Wunder, niemand kann sich seiner Chance sicher fühlen. Der Flurfunk trägt Meiers Wettkampfgedanken weiter.

Auch wenn demnächst wegen eines wichtigen Projektes Mehrarbeit droht, greift Meier ins Rhetorikfach und umsäuselt schon Wochen vorher seine Leistungsträger. Kein neuer Arbeitsauftrag ohne verbalen Gut-gemacht-weiter-so-Firlefanz. So gelobt, wagt es später niemand, sich mit Verweis auf familiäre Verpflichtungen vor der Wochenendarbeit zu drücken. Diese Art des Lobens erinnert an das Blümchenstempel-Verteilen der Lehrerin in der Grundschule. Und das sollte Mitarbeiter ausgesprochen misstrauisch machen. Natürlich können sie eine solche Lob-Attacke umgehend für eine Gehaltsverhandlung nutzen oder einfach nur das gute Gefühl genießen. Für inhaltliche Rückmeldungen zu ihrer Arbeit wenden

sie sich aber besser an ehrliche Kollegen. Die Äusserungen ihres Chefs sind dafür denkbar ungeeignet.

Der Euphorische

Dieser Chef liebt das Loben. Er freut sich an seinem Aufstieg und an seinem beachtlichen Gehalt und möchte es noch ganz weit nach oben schaffen. Was sich beides nur mit einem motivierten Team weiter steigern lässt. An dieser Motivation gilt es zu arbeiten.

«Hammermässig, wie Sie das wieder hinbekommen haben!»
«Was wäre ich ohne Sie! Aufgeschmissen!» «Also, die Präsentation war wirklich sehr, sehr gut! So ein durchdachtes Konzept habe ich bislang selten gesehen.» «Meine Güte, Sie sind ja auch ein begnadeter Fussballspieler. Nicht dass Sie uns noch vom FC Barcelona abgeworben werden!» Irgendwann muss dem euphorischen Lober ein Managementhandbuch in die Hände gefallen sein, in dem steht, dass Mitarbeiter nur dann motiviert bei der Sache seien, wenn sie mit hinreichend Lob gehätschelt würden. Nun ist daraus sein Führungsprogramm geworden. Diese Art von Chef mag wie der Traum jedes ausgehungerten Mitarbeiters klingen, doch er ist es nicht. Seine unerträglich gute Laune von früh bis weit nach dem offiziellen Büroschluss nervt. Die Lobeshymnen sind schier unerschöpflich, die Anlässe an Belanglosigkeit nicht zu überbieten. Selbst der beschwingte Gang eines Mitarbeiters ist dem notorischen Lober eine Bemerkung wert. Das macht seine bewundernden Worte so unglaublich. Wenn der euphorische Lober diesen Ansatz nicht nur in der eigenen Abteilung vertritt, sondern auch auf öffentlichen Anlässen, wird die Sache sogar peinlich. Für Mitarbeiter gilt auch hier: Suchen Sie sich jemand, der Ihre Arbeit inhaltlich beurteilen kann und von dem Sie wissen, dass er nicht nur zu Lob, sondern auch zu Kritik fähig ist. Wird das Loben in aller Öffentlichkeit zu penetrant, lohnt es sich, den Vorgesetzten dezent darauf anzusprechen. «Meine Güte, Sie sind ja in letzter Zeit gut drauf, meinen Sie nicht, Sie übertreiben ein bisschen?» Vielleicht verstummt er so. Zumindest für eine Weile.

Der Eigenlober

Dass Eigenlob stinkt, ist diesem Chef völlig egal. Er lobt nicht seine Mannschaft oder gar einzelne Mitarbeiter, er lobt in erster Linie sich selbst. Weil «Ich bin toll» aber sogar in den Ohren des selbstverliebten Vorstands doch ein wenig zu egoistisch klingen könnte, greift er mit Vorliebe auf das kollektive Ich zurück: Wenn er lobt, dann nur im Wir-Plural. «Das haben wir toll hinbekommen» heisst in Wirklichkeit «Das habe ich wieder super gemanagt». «Zu diesem Erfolg haben wir alle einen entscheidenden Beitrag geliefert» ist ein verkaptetes «Ohne mich wäre das nichts geworden».

Der Eigenlober denkt nur an sich und sein eigenes Fortkommen, weiss dies aber geschickt als Teamdenken zu tarnen. Mitarbeiter sind für ihn lediglich Mittel zum Zweck, seine eigene Karriere voranzutreiben. Dass der Laden auch während seiner Abwesenheit reibungslos läuft, kann und darf nicht sein. Und so prahlt der Eigenlober bei seinen Vorgesetzten mit den gesammelten Vorkehrungen, die er für seine zwei Wochen Abwesenheit – eigentlich schon viel zu lange, mehr als eine Woche kann man heutzutage ja kaum mehr weg – getroffen hat. Und terrorisiert sein Team mit Erinnerungsanrufen, bei denen im Hintergrund Meeresrauschen oder Gitarrenklänge zu hören sind. Hauptsache, er kann hinterher mit dem neu gewonnenen Auftrag prahlen. Dieser Chef hat leider auch keine Skrupel, sich

mit fremden Federn zu schmücken. Die geniale Idee eines Mitarbeiters verkauft er beim Vorstand kurzerhand als «Wir haben uns da was überlegt» (alias: «Unter meiner Anleitung entstand eine revolutionäre Idee»). Es ist ja seine Abteilung, ein Kollektiv des Erfolgs. Am liebsten würde er sich selbst zum «Mitarbeiter des Monats» ernennen, zwölfmal im Jahr, bis zur Pensionierung.

Ihn zu ändern, ist schwer möglich. Mitarbeitern bleibt nur, das kollektive Wir nicht zu adoptieren, sondern bei jeder Gelegenheit gegenüber dem Eigenlober – und vor allem gegenüber ranghöheren Verantwortlichen – die eigene Leistung hervorzuheben und für kritische Gespräche auch zu dokumentieren. Wem das zu anstrengend ist, dem bleibt nur eines: Flucht in eine andere Abteilung oder gleich zu einem anderen Arbeitgeber. Unter einem «Eigenlober» zu arbeiten bringt keinen Mitarbeiter weiter.

Der Aufrichtige

Wie dieser Chef Karriere gemacht hat, ist theoretisch kaum zu erklären. Eigentlich hätte Herr Schulz jedem geschmeidigen Karriereratgeber gemäss («Gehen Sie Schritt A und B, dann sind Sie nach zwei Jahren auf Führungsebene C») keinerlei Chance gehabt. Natürlich, er hat immer eine gute Leistung abgeliefert, aber sich in den Vordergrund zu spielen, das war seine Sache nie. Ihm ging es stets um den Inhalt und nicht ums Flügelschlagen. Von den Ritualen der Macht hielt er sich bewusst fern. Irgendwann wurde ein älterer, im besten Sinne abgebrühter Vorstand auf ihn aufmerksam und übertrug ihm Personalverantwortung. Eine gute Entscheidung.

Schulz strebte nie nach einem repräsentativen Posten, geniesst es nun aber, dass er die Menschen um sich herum fördern kann, von denen er fachlich und menschlich etwas hält. Was sie machen, das findet er gut und sagt es ihnen – und anderen auch. Oft spontan, nie überheblich, aber stets gut begründet und entsprechend glaubwürdig. Seine Mitarbeiter schätzen das an ihm. Wenn er lobt, dann ist es ehrlich gemeint. Und wenn er kritisiert ebenso. Wie das Lob kommt auch seine Kritik leise daher. Anstatt den leicht überforderten Marketingmitarbeiter für sein schlechtes Zeitmanagement in den Senkel zu stellen und vor der Gruppe zu rügen, geht Schulz lieber den diplomatischen Weg: Er lobt im persönlichen Zwiegespräch ein gelungenes, wenngleich schon länger zurückliegendes Projekt. Das sei damals alles sehr gut gelaufen. Anders als das Projekt jetzt, denkt er sich still. Der Mitarbeiter hat die Botschaft verstanden, fühlt sich aber nicht blamiert. Wer einen solchen Vorgesetzten hat, sollte es geniessen – und darauf hoffen, dass dieser so schnell nicht in Rente geht oder den Arbeitgeber wechselt.

Der Stumme

Dieser Chef lobt nie. Das Gehalt am Monatsende ist genug der Anerkennung. Ist noch was?



Die Autorinnen

Ursula Kals ist seit 1997 zuständig für die «Frankfurter Allgemeine Zeitung»-Seite «Jugend schreibt» und arbeitet in der Redaktion «Beruf und Chance». Julia Löhr ist Wirtschaftsredaktorin bei der «Frankfurter Allgemeinen Zeitung» und berichtet regelmässig über die Werbebranche sowie Managementthemen. Kontakt zu den Autorinnen: office@mssg.ch





«Retro ist ein hilfloser, selbstreferenzieller und schwachbrüstiger Versuch, sich gegen den rasenden Stillstand der Gesellschaft zu sträuben, der alles lähmt und nicht zu bremsen ist. Wo die Utopien für morgen fehlen, stehen die Zeichen auf Rückzug.»

Wer hat an der Uhr gedreht?

Im Restaurant gibt es Retro-Food, im Kino Remakes, im Radio erklingen Cover-Versionen. Der Retro-Wahn und seine Folgen reichen vom New Beetle bis zu New Burlesque. Doch diese Kultur hat keine Zukunft mehr, dafür ganz viele Vergangenheiten, in denen es sich gemütlich Rückzug halten lässt.

Alexander Müller

Ein Sommertag in München. Auf dem Gärtnerplatz sitzen junge und berufsjugendliche Menschen, Anfang zwanzig bis Ende dreissig. An einen Baum gelehnt, parkt eine Vespa ET2. Eine Frau mit langem blondem Haar hat sich eine übergrösse Sonnenbrille im Butterfly-Design auf die Nase gesetzt. Das altmodische Kofferradio zu ihren Füessen spielt den Synthie-Hit «Wonderful Life» vom britischen Duo Hurts. Sie blickt kurz auf, als aus der Reichenbachstrasse ein Mann auf einem silbernen Beach Cruiser um die Ecke biegt. Er trägt hohe Vintage-Sneakers, dazu Destroyed Jeans, ein olivgrünes T-Shirt mit dem Konterfei von Bud Spencer und darüber ein schwarzes California-Fleece-Track-Jacket mit weissem Reissverschluss. An seinem Handgelenk blitzt das Display einer Armbanduhr auf, die an das Design der siebziger Jahre erinnert. Ein Bild für die Götter von gestern.

Der idyllische Platz liegt mitten in Münchens Glockenbachviertel, wo von Künstlern, Werbern und vermeintlich Kreativen die Trends der Zukunft gesetzt werden, was sich vor allem in unerschwinglichen Mieten niederschlägt. Es ist das Freilichtmuseum einer selbsternannten kulturellen Avantgarde, die zum Rückzug bläst, frei nach dem Slogan: Ich will so werden, wie ich war. Melancholisch zieht sie von einer Epoche zur nächsten, von einer Kneipe, ausgestattet mit Plüschsofas und Nierentischchen, die Astra-Bier und Afri-Cola feilbietet, zu einer Lounge mit psychedelisch anmutenden Furnierholzverkleidungen, Plexiglastischen und ledernen Sitzwürfeln, wo sie den mit der Fernsehserie «Mad Men» wiederentdeckten Cocktail «Old Fashioned» schlürft, der nicht umsonst so heisst.

Sehnsucht nach Verstaubtem

Schon ein flüchtiger Blick in die Gegenwart zeigt: Das Leben zu Beginn des 21. Jahrhunderts ist geprägt von einer wehmütigen Rückschau, deren Ende nicht abzusehen ist. Remakes im Kino, Cover-Versionen im Radio, Retro-Food im Restaurant, Reenactments im

Theater und «Vintage-Porn» im World Wide Web. Walter Benjamins Engel der Geschichte schaut, der Zukunft den Rücken zugewandt, heutzutage in den Trümmern der Vergangenheit nicht mehr auf eine einzige Katastrophe, sondern mit einer Träne im Knopfloch auf fröhlich-bunte Pril-Blumen und putzige DDR-Ampelmännchen, die beinahe immer auf Grün stehen. Der Sturm namens Fortschritt, der vom Paradies her weht, hat sich gelegt – ein laues Lüftchen der Stagnation umspielt die Flügel des Engels. Doch wehe, wenn er sich umdreht.

Endlich Atempause. Geschichte wird nicht mehr gemacht, es geht aber auch nicht voran. Nie waren Revivals so stilprägend und allgegenwärtig wie heute. Nostalgie bildet den Kitt einer Gesellschaft, die sich nach der guten alten Zeit zurücksehnt, selbst wenn es sie so nie gegeben hat. Allein auf der Homepage eines bekannten Internetauktionshauses finden sich unter dem Suchbegriff «Retro» mehr als 100 000 Angebote: Schlafanzüge, Küchenwaagen, Kleider und Kühlschränke, Motorradhelme, Fussballtrikots oder Computerspiele. Nichts sieht mehr aus, als stamme es von heute. Und es schmeckt auch wieder wie bei Müttern, denn «Retro Kochen» kann man mit Dr. Oetkers «Kochhits der 60er».

Ein Hort der Gewissheit und der Unschuld

Obwohl die Zukunft so ungewiss ist wie eh und je, wappnet sich die Gegenwart mit aller Macht gegen das altbekannte Schreckgespenst. Sie ruft zum Angriff auf die verstrichene Zeit, indem sie sich die Kulturgüter von anno dazumal einverleibt und ihren eigenen Ursprung fortwährend bestätigt. Etwas anderes als das, was ohnehin jeder kennt, fällt ihr nicht mehr ein. Die Vergangenheit wird verklärt zu einem Hort der Gewissheit, der verlässlichen Werte und eindeutigen Weltbilder, womöglich gar der Unschuld. Nicht in erster Linie in ideologischem Sinn, sondern auf einer vordergründig ästhetischen Ebene, die vor Verharmlosungen nicht zurückschreckt, weil sie negative historische Begleitumstände grosszügig ausblendet. So kommt zum Beispiel die bärbeissige Strassenkampf-Polihymne «The Guns of Brixton» von The Clash ein Vierteljahrhundert später in der laktosefreien Milchschaumversion von Nouvelle Vague recht zahnlos daher. Was 1979 Ausdruck einer sich anbahnenden Revolte gegen die Obrigkeit war, wird hier zum Ringelpiez ohne Anfasen. Empört euch? Von wegen! Punk wird zur Schmusedecke des Kuschelrock.

Versuche der Erneuerung, der Rebellion oder der experimentellen Umkehrung aller Werte, die einst die Jugend- und Subkulturen auszeichneten, verlieren in der Wiederkehr des Immergleichen an Stosskraft. Soeben flügge gewordene Mittdreissiger, die ihre eigene Adoleszenz weit hinein ins Erwachsenenleben verlängern, tun jede Aufmüpfigkeit mit einem Schulterzucken ab. Alles wie gehabt. So jung und subversiv wie ihre Nachkommen fühlen sie sich schon lange, während sie ihre Fernsehsozialisation in DVD-Boxen mit den Serien ihrer Kindheit archivieren.

Wundertüte der Vergangenheit

Im Zeitalter der digitalen Reproduzierbarkeit von Kunst und Trash wird das Gestern ständig auf neuen Datenträgern gespeichert, für jeden per Mausclick zugänglich gemacht und so zum Spielball des Heute. Kann es sein, dass wir bereits mitten in Retropolis leben, wie es der Internetpionier und Gegenwartsphilosoph Jaron Lanier für die Online-Kultur prophezeit? Der postmoderne Mensch geht mit dem,

was war, unverblümt spielerisch um. Er ordnet es für seine Zwecke neu an, variiert es bis zur Unkenntlichkeit und spielt augenzwinkernd darauf an. Überholen kann man jedoch niemanden, wenn man bloss in dessen Fussstapfen tritt. Die Sängerin Duffy zum Beispiel, angesprochen auf die Vorbilder jenes schon seit einigen Jahren reüssierenden Retro-Soul, der sich ungeniert beim Motown-Sound der sechziger Jahre bedient – seinerzeit eng verknüpft mit dem Kampf der amerikanischen Bürgerrechtsbewegung –, antwortete dem «Rolling Stone» lapidar: «Diese Sänger haben schreckliche Zeiten erlebt. Das kann man mit meinem Leben nicht vergleichen. Das Härteste, was ich je durchgemacht habe, war, mit meiner Familie von Wales nach England zu ziehen.»

Vieles spricht dafür, dass das neuzeitliche «Zeitalter der Neolatrie» (Peter Sloterdijk) seinem Ende entgegensieht. Nicht das Neue wird vergöttert, sondern das Alte: das Knistern des Vinyls, konserviert im MP3-Format, die durch Spezialeffekte erzeugten Kratzer auf der Leinwand in Quentin Tarantinos «Death Proof», aber auch wiederaufzubauende Stadtschlösser und niederzureisende Bahnhöfe. Wie in der bemerkenswerten Studie «Retro – The Culture of Revival» der Kunsthistorikerin Elizabeth E. Guffey nachzulesen ist, geht es bei Retro-Phänomenen stets um die Wiederbelebung einer jüngeren, indes immer noch modernen Vergangenheit. «Retro is a symptom, rather than an end», heisst es da. Fragt sich nur, auf welche Krankheit dieses Symptom verweist und wer sich schon damit angesteckt hat. Im Unterschied zu dem von Guffey behandelten Zeitraum – sie konzentriert sich vornehmlich auf die zweite Hälfte des zwanzigsten Jahrhunderts – lassen sich einzelne Retro-Wellen, die zu bestimmten Zeiten auf eine klar umrissene Epoche zurückgreifen, heute nicht mehr ausmachen. Vielmehr überlagern sie einander, so dass für jeden etwas dabei ist.

Die neue Lust am Mieder

Ob nun amerikanische Backpacker in einschlägig bekannten Geschäften, Bars und Jugendherbergen in Berlin mit wohligem Grusel der Ostalgie frönen – die Republikflucht in die falsche Richtung war nie ein rein ostdeutsches Phänomen – oder in etlichen Grossstädten kess kostümierte Frauen in entsprechenden Workshops die Kunst des Striptease als nostalgische Revue- und Comedynummer erlernen: Immer stehen dabei Trug- und Gegenbilder im Zentrum, die vordergründig ironisch, im Kern aber doch sehnsüchtig betrachtet werden.

Der sonnengebräunten Übersexualisierung unserer Tage etwa stellt sich Dita von Teese mit Schneewittchen-Teint als neue Bettie Page entgegen, der wiederum der amerikanische Comiczeichner Dave Stevens schon in den frühen achtziger Jahren zu einem unvorhergesehenen Comeback verhalf. Stevens liess sich von dem drallen Playmate mit der pechschwarzen Ponyfrisur zur Geliebten seines Helden «The Rocketeer» inspirieren, einer Pulp-Abenteurerserie, die erst kürzlich erstmals komplett in deutscher Übersetzung erschienen ist. Eine Comicfigur der Achtziger, die an eine Wuchtbrumme aus den Fünfzigern erinnert, wobei zeichnerisch der Duktus der Dreissiger aufgegriffen wird. Das ist dann wohl Retro-Retro-Retro.

Von Teese jedenfalls, die unter anderem als Vorbild für die Kandidatinnen von «Germany's Next Topmodel» erhalten musste, weckt mit den lasziven Posen der Pin-ups aus der Zeit des Zweiten Weltkriegs die Lust an Strumpfband und Mieder, am anzüglichen Stripshow-Schabernack, am Karneval in Reizwäsche. Sich im Stil des

«New Burlesque» in einem Champagnerglas zu räkeln, gilt seitdem als letzter Schrei der Retro-Erotik. Die Nostalgie ist auch nicht mehr das, was sie früher einmal war.

Mit Volldampf auf Rückzug

Was der Retro-Kult in der Popkultur anrichtet, hat der britische Journalist Simon Reynolds in seinem jüngsten Buch «Retromania – Pop Culture's Addiction to Its Own Past» geschildert. Doch die Masche, alten Wein in neuen Schläuchen zu verkaufen, reicht noch viel weiter. Ist nicht auch der von der aktuellen Regierung als «Meilenstein» angepriesene Atomausstieg ein alter rot-grün gestreifter Hut? Von Retro-Politik war plötzlich die Rede, von «old politics» und «big business», als es noch um Laufzeitverlängerungen ging. Als politischer Kampfbegriff diente Retro aber zugleich dazu, Demonstranten zu verunglimpfen, die scheinbar alte Schlachten ausfochten.

Wie kommt es, dass gerade jetzt in nahezu allen Lebensbereichen kalter Kaffee wieder aufgebrüht wird? Es könnte an unserem durch die Krisen der Gegenwart geschulten Wissen liegen, dass die Zukunft nicht hält, was sie verspricht. Da ist es besser, sich rührselig in eine Ära zurückzusetzen, in der die Zukunft noch mit gewissen Hoffnungen verknüpft war. Heute, da der Finanzmarkt seine Kinder frisst, da Pflagenotstand und Altersarmut prognostiziert werden, in Zeiten von Beschleunigung, Innovationsüberlastung und Flexibilisierung, ist Retro eine Möglichkeit, die Uhren zurückzudrehen, ewig jung zu bleiben und die Luft anzuhalten, verbunden mit der Gefahr, an atemlos aneinandergereihten Reminiszenzen zu ersticken. Es ist ein hilfloser, selbstreferenzieller und schwachbrüstiger Versuch, sich gegen den rasenden Stillstand der Gesellschaft zu sträuben, der alles lähmt und nicht zu bremsen ist. Wo die Utopien für morgen fehlen, stehen die Zeichen auf Rückzug. So geht es nicht weiter.



Der Autor

Alexander Müller, 1975 in Kassel geboren, lebt als freier Journalist und Lektor in München. Er studierte Germanistik, Medien- und Politikwissenschaft in Marburg. Nach seiner Promotion 2004 im Fachbereich Neuere Deutsche Literatur war er für die Innerbetriebliche Kulturarbeit des Siemens Arts Program tätig, für die er auch die Veranstaltungsreihe «Kulturzeiten München» organisierte. Seit 2006 schreibt er regelmässig für das Feuilleton der «Frankfurter Allgemeinen Zeitung» über Literatur und Popmusik; außerdem ist er ständiger Mitarbeiter des Musikmagazins «Rolling Stone». 2011 ist die von ihm gemeinsam mit Thomas Kraft und Arne Rautenberg herausgegebene Anthologie «Punk Stories» erschienen.

Jäger und Sammler in Hugo-Boss-Anzügen

Warum sind wir immer erst im Nachhinein gescheiter? Wieso sehen wir Zusammenhänge, die es gar nicht gibt? Auf solche und ähnliche Fragen gibt der Schriftsteller, Unternehmer und Kolumnist Rolf Dobelli in seinem neuen Buch «Die Kunst des klaren Denkens» Antworten.

Im Gespräch mit Rolf Dobelli

Rolf Dobelli, welchen Denkfehler begehen Sie selber am häufigsten?

Der Vater aller Denkfehler ist der «Confirmation Bias». Das heisst, man nimmt nur auf, was der eigenen Theorie entspricht, die man eh schon im Kopf hat. Dieser Denkfehler ist gravierend. Nehmen wir zum Beispiel den Goldpreis. Ich habe in Gold investiert und muss mich fast zwingen, Meinungen zu hören, dass Gold überbewertet sei. Umgekehrt sauge ich fast automatisch die Meldungen auf, die sagen, Gold sei das perfekte Anlageinstrument. Das will ich hören.

Wieso führt uns das Gehirn so oft und so absolut zuverlässig in die Irre?

Weil wir Jäger und Sammler in Hugo-Boss-Anzügen sind. Wir haben uns eine viel zu komplizierte Welt geschaffen, die wir nicht mehr verstehen. Warum soll unser Gehirn fit genug sein, um einen Finanzmarkt zu verstehen? Das gab es in der Evolution nie.

In Ihrem Buch beschreiben Sie auch den Halo-Effekt. Dieser besagt, dass es schöne Leute leichter haben im Leben. Verdankt Sergio Ermotti, der neue CEO der UBS, seinen Aufstieg diesem Denkfehler?

Ich weiss nicht, wie er aussieht. Ich konsumiere keine Medien. Bei Schülern kennen wir den Effekt: Wer besser aussieht, erhält bessere Noten. Ich kann mir daher schon vorstellen, dass dieser Effekt auch hier spielt.

Bleiben wir bei den Banken. Auf welche größeren Denkfehler kann man die gegenwärtige Krise zurückführen?

Ein ganz wichtiger ist «Social Proof», also die Tendenz, immer das zu tun, was die anderen auch tun – auch wenn es kreuzfalsch ist. Das zeigte sich beim Immobilienmarkt in den USA. Ein anderer Denkfehler: Wir berufen uns selbst dann auf Modelle, wenn sie überhaupt nichts taugen, etwa an der Börse. Ebenfalls wichtig ist der «Authority Bias». Alle haben Alan Greenspan, dem langjährigen Chef der US-Notenbank, blind vertraut. Er konnte sagen, was er wollte: Man hat es ihm von den Lippen abgelesen, als sei er Gott gewesen. Klar, im Nachhinein ist es einfach festzustellen, dass er falschlag, weil er jedes Mal die Geldmenge erhöhte, wenn es kritisch wurde.



Jeder neue Chef muss beweisen, dass er tatkräftig ist, und ordnet irgendwelche Reorganisationen an. Warum?

Wir haben eine natürliche Tendenz, Aktivität zu entwickeln, wenn wir unsicher sind. So muss man die Situation eines neuen CEO sehen. Wenn er einfach nichts macht und das Geschäft in die Hose geht, dann sieht das extrem dumm aus. Tut er aber etwas, kann er zumindest sagen, er habe es versucht. Und noch besser: Wir haben es versucht, aber das Umfeld hat sich geändert. Die anderen sind also schuld. Das ist wieder ein Denkfehler: Wenn etwas funktioniert, ist man selber dafür verantwortlich, wenn es nicht klappt, sind die anderen schuld. Das ist der «Self-Serving Bias».

Wäre das Leben nicht stinklangweilig, würden wir allen Ihren Ratschlägen folgen und nur noch rational handeln?

Klar, man würde vermutlich länger leben, weil man weniger Stress hätte, aber es wäre wohl tatsächlich langweilig. Daher sage ich: Geniesst die kleinen Denkfehler, aber passt bei den grossen Entscheidungen auf, dass keine groben Denkfehler drin sind. Damit meine ich Fragen wie: Welchen Karriereweg soll ich einschlagen? Wo soll ich mein Geld investieren? Bei unwichtigen Entscheidungen lohnt sich der Aufwand hingegen nicht. Es braucht also eine Balance zwischen intuitivem und rationalem Handeln. Denn das rationale, unabhängige Denken ist enorm energieintensiv, langsam und anstrengend.



«Geniesst die kleinen Denkfehler, doch passt bei den grossen Entscheiden auf!»

Ausgezeichnete Schriftenreihe

Der Swiss Media Award und der Best of Corporate Publishing Award schmeicheln uns und zeigen: Die «Denkpausen» machen die Medienwelt um eine lesenswerte Schriftenreihe reicher. Viel wichtiger sind uns aber die positiven Rückmeldungen unserer Leserinnen und Leser. Herzlichen Dank fürs Mitdenken.



«Denkpausen» als Podcast

Ob zu Hause, auf dem Weg zur Arbeit oder im Urlaub: Nutzen Sie die Chance, sich ausgewählte «Denkpausen»-Beiträge vorlesen zu lassen. Unsere Audio-Versionen ermöglichen das. Sie können die Berichte am PC anhören und sie einzeln oder gesammelt auf einen Tonträger herunterladen. Damit Sie keinen Podcast verpassen, abonnieren Sie am besten unsere «Denkpausen» als RSS-Feed auf iTunes oder auf unserer Website.

Hier stellen wir auch alle Beiträge als Online-Stream bereit: www.mssg.ch/podcast



IMPRESSUM

Herausgeber Management School St.Gallen
Redaktion Urs von Schroeder
Konzeption Management School St.Gallen
Gestaltung Ruedi Oetiker, Mac J. Rohrbach
© Copyright Management School St.Gallen

Management School St.Gallen

BETTER BUSINESS

Management School St.Gallen

Fürstenlandstrasse 41
CH – 9001 St.Gallen
Telefon (41) 071 222 51 53
office@mssg.ch | www.mssg.ch

Denkpausen

*Inspirationen zu
Management und Leadership*

Edition No. 11

Management School St.Gallen

BETTER BUSINESS